

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
EKONOMIKAS UN VADĪBAS FAKULTĀTE
Vadībzinību katedra

**SIA “TOPUS RIGA” UZŅĒMUMA
KONKURĒTSPĒJAS PAAUGSTINĀŠANAS IESPĒJAS**

SIA "Topus Riga" company
possibilities of enhancing competitiveness

BAKALaura DARBS
Vadības zinību bakalaura studiju programma

Autors: **Kristīne Stahānova**

Studenta apliecības Nr.: ks11048

Darba vadītājs: Dr.admin., asoc.prof. Andrejs Cekuls

RĪGA 2016

ANOTĀCIJA

Bakalaura darba tēma ir uzņēmuma SIA "Topus Riga" konkurētspējas paaugstināšanas iespējas. Autore izvēlējās šo tēmu, lai novērtētu uzņēmuma konkurētspēju un tās attīstības iespējas. Uzņēmuma konkurētspējas novērtējums un konkurētspējas paaugstināšanas plāns palīdzēs uzņēmumam piesaistīt lielāku klientu skaitu, noturēt esošos klientus un tā rezultātā palielināt ienākumus.

Bakalaura darba mērķis: Izpētīt SIA "Topus Riga" konkurētspēju un izstrādāt konkurētspējas paaugstināšanas plānu.

Bakalaura darba pirmajā nodaļā autore veikusi teorētisku konkurences un konkurētspējas konceptu analīzi, balstoties uz vadošo mārketinga jomā pētnieku atziņām.

Otrajā nodaļā autore raksturojusi SIA "Topus Riga" darbības pamatrādītājus kā arī uzņēmuma produkciju un pielietotās mārketinga aktivitātes.

Trešajā nodaļā autore veikusi SIA "Topus Riga" konkurētspējas analīzi izmantojot SVID metodi, VRIO analīzi, M. Portera modeli un McKinsey modeli, kā arī izpētīts veikalu Brandwatch un Timebar klientu viedoklis;

Darba rezultātā autore ir izstrādājusi SIA "Topus Riga" konkurētspējas paaugstināšanas plānu, kas ir veidots pamatojoties uz teorētiskiem konceptiem kā arī uz veiktajiem mārketinga pētījumiem bakalaura darba ietvaros.

Bakalaura darba apjoms: Darbs sastāv no ievada, četrām nodaļām, secinājumiem un priekšlikumiem. Darbs kopumā izklāstīts 71 lappusēs, tajā iekļauti 24 attēli, 17 tabulas, 34 bibliogrāfijas avoti.

ANNOTATION

Bachelor thesis in company "Topus Riga" Possibilities of enhancing competitiveness. The author chose this topic in order to assess the competitiveness of the company and its development. The company's competitiveness rating and competitiveness improvement plan will help the company to attract more customers, retain existing customers and as a result, increase income.

The aim of the bachelor thesis: Exploring SIA "Topus Riga" competitiveness and for competitiveness improvement plan.

In the first chapter the author considers the theoretical concepts of competition and competitiveness analysis based on leading researchers in the field of marketing knowledge.

In the second chapter, the author described the SIA "Topus Riga" operational key indicators as well as the company's production and marketing activities.

In the third chapter the author considers SIA "Topus Riga" competitive analysis using the SWOT analysis method, VRIOS analysis, Porter's matrix and Mc Kinsey model, as well as explored the store Brandwatch and Timebar customers' viewpoint;

The author has developed SIA "Topus Riga" competitiveness improvement plan that has been designed based on theoretical concepts as well as the inherent marketing research Bachelor's part of the job.

Formulation of conclusions and proposals are up to date and relevant to the competitiveness of SIA "Topus Riga".

The volume of the bachelor thesis: The work consists of an introduction, four chapters, conclusions and proposals. The volume of work is 71 p., It includes 24 pictures, 17 tables, 34 bibliographic sources.

SATURS

IEVADS.....	5
1. KONKURENCI UN KONKURĒTSPĒJU VEIDOJOŠIE UN IETEKMĒJOŠIE ASPEKTI.....	7
1.1. Konkurences vides izvērtējums.....	7
1.2. Konkurētspēja un konkurētspējas novērtējuma ietekmējošie faktori.....	15
1.3. Konkurētspējas paaugstināšana un konkurences priekšrocību radīšana.....	25
2. SIA “TOPUS RIGA” DARBĪBAS RAKSTUROJUMS.....	27
2.1. Uzņēmuma vispārīgais raksturojums.....	27
2.2. SIA “Topus Riga” produkcija un marketinga analīze.....	28
3. KONKURĒTSPĒJAS NOVĒRTĒŠANA UZŅĒMUMĀ SIA “TOPUS RIGA”.....	34
3.1. SIA “Topus Riga” klientu un tirdzniecības centru apmeklētāju aptaujas rezultātu analīze.....	34
3.2. M.PORTERA analīze uzņēmumā SIA “Topus Riga”	42
3.3. MCKINSEY modelis uzņēmumam SIA “Topus Riga”	46
3.4. SVID analīze uzņēmumā SIA “Topus Riga”	49
3.5. VRIO analīze uzņēmumā SIA “Topus Riga”	50
3.6. Konkurētspējas salīdzinājums.....	53
4. SIA “TOPUS RIGA” KONKURĒTSPĒJAS PAAUGSTINĀŠANAS PLĀNS.....	55
SECINĀJUMI.....	65
PRIEKŠLIKUMI.....	67
LITERATŪRA UN AVOTI.....	68

IEVADS

Latvijā darbojas liels skaits mazumtirgotāju, kas piedāvā dažādus produktus un pakalpojumus, un, lai ieņemtu līderu pozīcijas, ir nepieciešams būt konkurētspējīgam, piedāvāt klientiem precī vai pakalpojumu ar augstu kvalitāti par visizdevīgākām cenām un iegūt uzticību patērētāju vidū. Konkurence ir savā ziņā dzinulis, kas stimulē uzņēmumus un organizācijas atšķirties vienu no otra, ieviest inovācijas, īpašus piedāvājumus un jaunas produkcijas. Līdz ar to konkurētspēja ieņem vienu no galvenajām lomām uzņēmējdarbībā, uz kura pamata balstoties patērētāji izdara izvēli par labu kādam no piedāvātajiem produktiem vai pakalpojumiem.

Būt konkurētspējīgam uzņēmumam nozīmē ieguldīt lielu darbu uzņēmuma attīstībā, pilnveidošanā, izanalizējot visus iespējamus draudus, ko var radīt cits uzņēmums ar līdzīgu produkciju, un diemžēl ne visi ir spējīgi izdzīvot un rast efektīvus risinājumus kā ieņemt līdera pozīcijas Latvijas tirgū un būt vienu soli priekšā visiem esošiem konkurentiem. Līdz ar to, lai pilnveidotos un veiksmīgi darbotos savā uzņēmumā, ir nepieciešams veikt nozaru analīzi, izpētīt visus iespējamus draudus, veikt konkurentu analīzi un izstrādāt savu unikālo darbības plānu.

Autore pētīs uzņēmuma konkurētspēju izvērtējot gan uzņēmuma tiešos konkurentus, gan klientu viedokli.

Pētījuma **objekts** ir uzņēmums SIA “Topus Riga”

Pētījuma **priekšmets** ir uzņēmuma SIA “Topus Riga” konkurētspēja

Bakalaura darba mērķis: Izstrādāt uzņēmuma SIA “Topus Riga” konkurētspējas paaugstināšanas plānu.

Bakalaura darba **uzdevumi** mērķa sasniegšanai:

1. Analizēt konkurences un konkurētspējas teorētiskos konceptus;
2. Izpētīt SIA “Topus Riga” darbības pamatrādītājus;
3. Izanalizēt SIA “Topus Riga” konkurētspēju, novērtējot uzņēmuma konkurentus un klientu viedokli;
4. Balstoties uz konkurētspējas analīzi, izstrādāt uzņēmuma SIA “Topus Riga” konkurētspējas paaugstināšanas iespējas.
5. Izstrādāt secinājumus un priekšlikumus.

Bakalaura darba pirmajā nodaļā autore veiks teorētisku konkurences un konkurētspējas konceptu analīzi, otrajā nodaļā raksturos SIA “Topus Riga” darbības pamatrādītājus kā arī uzņēmuma produkciju un pielietotās mārketinga aktivitātes, trešajā nodaļā autore veiks SIA “Topus Riga” konkurētspējas novērtējumu un balstoties uz to rezultātiem noteiks uzņēmuma mērķus un izstrādās konkurētspējas paaugstināšanas plānu.

Bakalaura darbā izmantotās metodes:

Kvantitatīvās metodes - klientu aptaujas organizēšana.

Mārketinga pētījumu metodes - SVID analīze, VRIO analīze, MCKinsey modelis, M.Portera analīze.

Statistikas metodes - pētījuma datu statistiska apstrāde un grafiska atspoguļošana.

1. KONKURENCI UN KONKURĒTSPĒJU VEIDOJOŠIE UN IETEKMĒJOŠIE ASPEKTI

Lai izpētītu uzņēmuma konkurenci un konkurētspēju, ir nepieciešams noskaidrot, kas ir konkurence un kādi faktori ietekmē konkurētspēju.

“Mūsdienās pastāv ļoti asa konkurence ar tendenci katru gadu pieaugt aizvien straujākos tempos. Šī iemesla dēļ daudzi uzņēmumi veic tirgus izpēti, izpētot savas nozares perspektīvas un konkurentus. Šāda prakse pastāv visā pasaulē.” (Kotlers, 2006)

Ikvienam uzņēmuma ir svarīgi apzināties savas konkurences iespējas un priekšrocības, zināt savus konkurentus, tiešos un netiešos. Lai uzņēmums spētu konkurēt savā nozarē, ir jāveic konkurētspējas novērtējums.

Lai uzņēmums spētu veikt kvalitatīvu konkurētspējas novērtējumu un analīzi, ir jāsaprot konkurences būtība, tās jēdziens; nozares un vides konkurence; konkurētspējas analīzes veidi un paņēmieni, kā arī konkurētspējas mijiedarbība ar kvalitāti. Šie jēdzieni tiks turpmākajās nodaļās apskatīti.

1.1. Konkurences vides izvērtējums

Konkurence ir ļoti nozīmīga daļa no tirgus ikdienas, jo konkurence ir dzinējspēks, kas liek ražotājiem uzlabot un uzturēt kvalitāti, kā arī ieviest jaunus produktus.

Globalizācijas ietekmē tirgū ienāca daudzi ārvalstu uzņēmumi, kas palielināja konkurenci, un daudzi mazie uzņēmumi cieta neveiksmi lielo uzņēmumu ar milzīgo finansējumu dēļ. Pēc autores domām, tas arī mainīja mazo vietējo uzņēmumu domāšanu par konkurences būtību un esamību, un lika maziem uzņēmumiem pievērst lielāku uzmanību konkurences izpētei un savas konkurētspējas paaugstināšanai. Mazie, vietējie uzņēmumi biežāk pievērs uzmanību tirgus situācijas un savas konkurētspējas palielināšanai, kas nodrošinātu lielāku peļņu un augstāku pozīciju tirgū.

“Konkurence ir cīņa par labākajiem sasniegumiem kādā saimnieciskās dzīves jomā (starp preču ražotājiem, pakalpojumu piedāvātājiem); konkurence ir dabiska preču un pakalpojumu piedāvājuma regulētāja, kas veido tirgus cenu, kura ir pieņemama gan ražotājiem, gan patērētājiem.” (Balduņčiks, 1999)

Konkurences apstākļos uzņēmumi ir spiesti pārskatīt izmaksas un samazināt savu preču un pakalpojumu cenas. Līdz ar to konkurence ir dabīgs cenas noteicējs, jo firmas nevar noteikt jebkuru cenu – jāņem vērā arī citu firmu noteiktās cenas un kvalitātes rādītāji. “Konkurence arī kā tirgus dzinulis liek strādāt firmām efektīvāk, samazinot izmaksas un optimizējot resursu – tā ir sava veida dabiskā atlase.” (Abizāre, u.c. 2006)

Katra uzņēmuma veiksmes atslēga ir spēja manipulēt ar tirgus mikrovidi un konkurenci sev vēlamajā virzienā.

“Uzņēmumiem sīvas konkurences apstākļos ir jāveido inovatīva uzņēmuma filozofija.”(Binde, 2006)

“Konkurenci ir iespējams iedalīt četros konkurences līmeņos, kas ir balstīts uz produktu aizvietojamību:

Zīmolu konkurencē: uzņēmuma konkurenti ir firmas, kas piedāvā līdzīgus produktus par līdzīgu cenu vienā un tajā pašā tirgus segmentā;

Nozares konkurencē: uzņēmums par konkurentiem uzskata visas firmas, kas ražo tādu pašu produktu vai pakalpojumu;

Formu konkurencē: uzņēmums par konkurentiem uzskata visas firmas, kas ražo produktus, sniedz pakalpojumus vai īsteno tādas pašas funkcijas;

Vispārējā konkurencē: uzņēmums par konkurentiem uzskata visas firmas, kas cīnās par vieniem un tiem pašiem patērētājiem.” (William, u.c. 2012)

“Konkurenci var klasificēt pēc dažādām pazīmēm:

- Pēc tirgus formas –pilnīgā, monopolistiskā, oligopolistiskā.
- Pēc konkurences veida – tiešā, netiešā, vispārīgā.
- Pēc atbilstības likumdošanai un ētiskajiem kritērijiem – godīgā un negodīgā.”

(Abizāre, u.c. 2006)

Tirgus ekonomikas pamatā tiek izdalīti četri tirgus veidi, kas arī vienlaikus raksturo konkurences veidus:

Pilnīgā konkurence: Pilnīgā konkurence – uzņēmumi konkurē tieši viens ar otru, paļaujoties tikai uz piedāvājuma un pieprasījuma mijiedarbību.

Tirgū tiek piedāvāts identisks produkts, taču nevienam no tirgus dalībniekiem nav iespēja noteikt cenu, piedāvājuma daudzumu.

Nepilnīgā konkurence: jebkura tirgus struktūra, kurā nav pilnīgās konkurences pazīmes. (Bikse, 2007)

Monopols: tirgum atrodies pilnīgā monopolā, parasti pastāv viens uzņēmums, kurš piedāvā noteiktu preci vai pakalpojumu kādā noteiktā reģionā vai teritorijā.

Šāda veida monopola uzņēmums var noteikt viņam pievilcīgas cenas; neizmantojot nekāda veida reklāmas kampaņas.

Oligopols: neliels lielu uzņēmumu skaits ražo produktus vai pakalpojumus, kas ir diferencēti no augsti diferencētām precēm līdz pat standartizētām precēm. Oligopolijai ir vairāki veidi:

Pilnīgā oligopolija – daži uzņēmumi ražo vienu un to pašu preci, līdz ar to uzņēmumiem ir grūti gūt ieņēmums vairāk par noteikto cenu. Vienīgais veids, kā vairāk gūt ienākumu, ir samazināt pieaugošās izmaksas;

Diferencētā oligopolija – daži uzņēmumi piedāvā produktus, kas ir daļēji diferencēti pēc kvalitātes, stila un servisa. Līdz ar to konkurenti ir diferencējuši savu preci noteiktai patērētāju grupai, kura ir ieinteresēta šāda veida produktos vai pakalpojumos.

Monopolistiskā konkurence: tirgus struktūra, kurā darbojas pietiekami liels uzņēmumu skaits, kas piedāvā līdzīgus produktus, bet ar neredzamu atšķirīgām pazīmēm. Uzņēmumi meklē dažādas iespējas kā padarīt preci unikālu un izceltu to starp citiem līdzīgiem. (Kotlers, 2006)

Katram konkurences veidam ir savi rādītāji pēc kuriem var noteikt, cik daudz firmas darbojās kādā no iepriekš nosauktajiem konkurences veidiem, kāda ir cenu kontrole, preču diferenciacija un cik viegla vai grūta ir iekļūšana tirgū jauniem uzņēmumiem. Konkurences situācijas raksturojums ir attēlots 1.1.tabulā.

Konkurences situācijas raksturojums (Kaparkalēja, 2002)

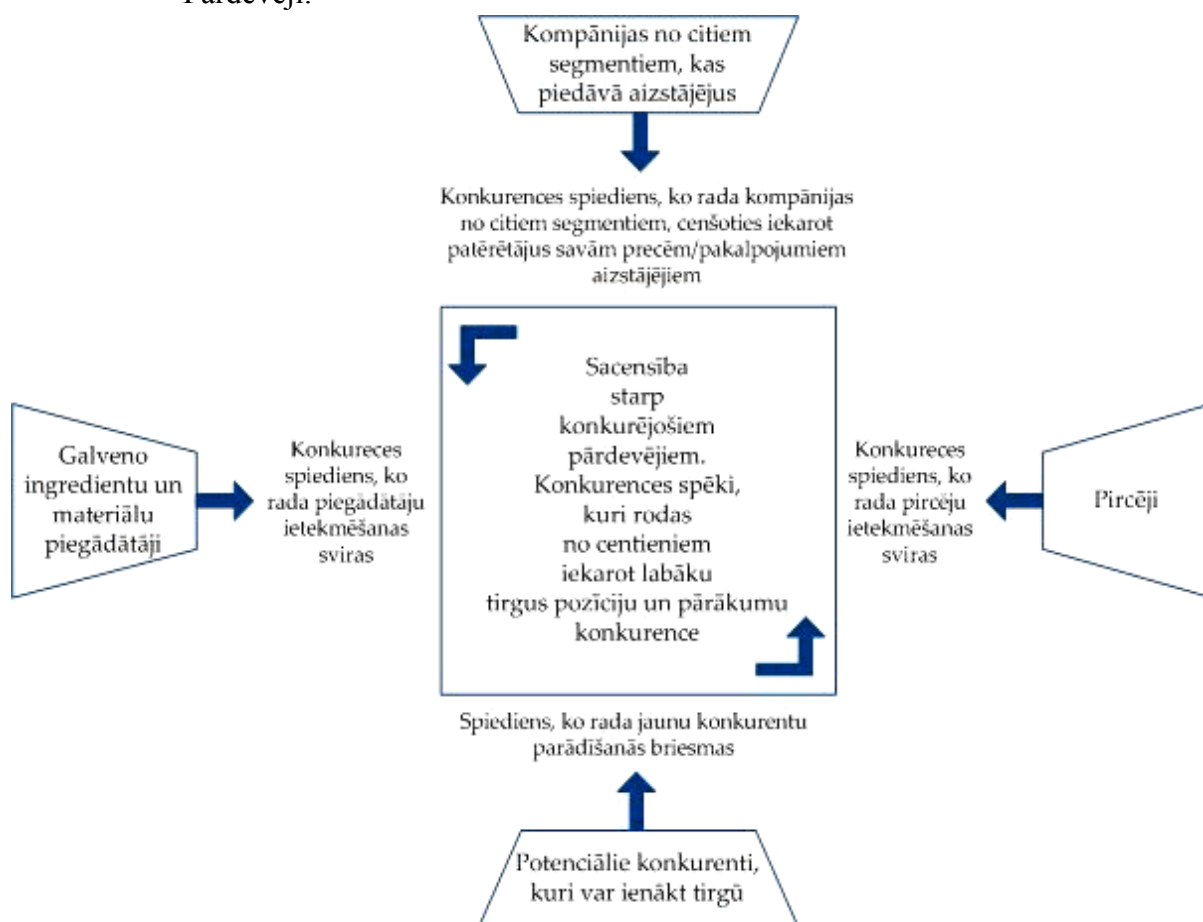
Rādītāji	Pilnīgā konkurence	Monopolistiskā konkurence	Oligopols	Monopols
Firmu skaits, kas ražo preci	Daudz neatkarīgu firmu. Nav kontroles tirgos.	Daudz firmu, kas ražo līdzīgas preces un sniedz pakalpojumus.	Dažas lielas firmas, kas ražo doto preci, sniedz pakalpojumus	Viena prece un viena firma
Cenu kontrole	Nav. Cenas nosaka tirgus.	Ietekme ierobežota, iespējams nomainīt preci.	Jūtama „cenu līdera” ietekme.	Praktiski pilnīga konkurence.
Preču diferenciācija	Nav. Preces atšķiramas pēc kvalitātes.	Preces un pakalpojumi ir diferencēti konkrētam tirgum.	Raksturīga un svarīga atsevišķām precēm. Minimālā standartizētām precēm.	Nav.
Iekļūšana tirgū	Nosacīti viegla iekļūšana un izklūšana no tirgus.	Nosacīti viegla iekļūšana un izklūšana no tirgus.	Grūta. Bieži tas prasa lielas investīcijas.	Ļoti grūta.

Daudzviet pasaulē notiek straujš tehnoloģiju lēciens, un patērētāji pieprasa jaunajam laikmetam atbilstošus pakalpojumus. Tos uzņēmumus, kas tādus nespēj nodrošināt, patērētāji vienkārši izstumj no tirgus. Jau kādu laiku var novērot, ka uzņēmumi, kas neveic investīcijas un izmanto vecākas tehnoloģijas, kas ierobežo pakalpojumu klāsta daudzveidību, bankrotē vai tiek pārpirkti. (Gulbis, 2010)

Tādēļ ikvienam uzņēmuma ir svarīgi apzināties un izpētīt tirgu, kurā atrodas uzņēmums, jānosaka sava pozīcija esošajā vai potenciālajā tirgū. Tirgus pievilcīgumu var analizēt pēc dažādiem faktoriem.

Piemēram, par pamatu var izmantot Mihaela Portera piecus faktorus, (skat.1.1.attēlu), pēc kura iespējams noteikt tirgus mikrovidi vai tirgus segmenta ilgtermiņa pievilcīgumu:

- Konkurenti nozarē;
- Iespējamie jaunpienācēji;
- Aizvietotāji;
- Pircēji;
- Pārdevēji.



1.1. attēls „Piecu spēku” modelis, kuri nosaka konkurences līmeni segmentā (Fridmans, 2010)

Analizējot tirgu vai tirgus segmentu pēc šo piecu faktoru radītājiem draudiem, var secināt:

Intensīvas sāncensības draudi segmentā rada tirgus segmenta nepievilcīgumu, ja tas ietver daudzus spēcīgus konkurentus. Šādi faktori izraisa biežus cenu karus, asas reklāmas kampaņas. Šāda konkurence nereti arī pieprasa jaunu produktu ieviešanu tirgū, līdz ar to konkurences cīņas rezultātā rodas lieli izdevumi.

Jaunpienācēju draudi - segmenta pievilcīgums ir atkarīgs no šķēršļiem, kas ierobežo ienākšanu tirgū. Viss pievilcīgākais tirgus uzstāda augstas ienākšanas barjeras, bet zemas izešanas barjeras. Līdz ar to ir augsts peļņas potenciāls, taču lielāks risks uzņēmumiem.

Aizvietotāju produktu draudi - uzņēmumam tirgus segments nav pievilcīgs, ja piedāvātajam produktam ir aizvietotāji tirgū. Līdz ar to uzņēmumam ir regulāri jāpārskata konkurējošo produktu cenas un kvalitātes līmeņi, lai nodrošinātu lielāku konkurenci, ienākumus un iespēju noturēties tirgū.

Pircēju pieaugošās kaulēšanās drauds - tirgus segments uzņēmumam kļūst nepievilcīgs, ja pircēju iespēja kaulēties pieaug. Pircēji ir jūtīgi pret cenu svārstībām, ja produkts ieņem nozīmīgu daļu no pircēju izmaksām. Līdz ar to uzņēmumam ir jārada īpaši piedāvājumi pircējiem.

Piegādātāju pieaugošās kaulēšanās drauds - segments ir nepievilcīgs, ja uzņēmums ir atkarīgs no piegādātāju iespējām manipulēt ar cenu svārstībām un piegādes apjomu. (Kotlers, 2006)

Šis modelis palīdz noskaidrot ārējos spēkus, kas ietekmē konkurenci nozarē, šī metode palīdz uzņēmumiem noskaidrot kāda ir konkurences vide. (Kalve, 2005)

Pēc autores domām, konkurences situāciju nozarē un katra uzņēmuma stratēģisko pozīciju noteiktā tirgus segmentā nosaka arī šie pieci kritēriji. Jo spēcīgāks kāds no kritērijiem, jo lielāka konkurence tirgū. M. Portera modelis ir balstīts uz pieņēmumu, ka uzņēmuma konkurētspējas pamats ir veidots ņemot vērā tirgus pastāvošos draudus un konkurentus. Taču konkurence ir arī balstīta uz tirgus procesu un tā dinamikas interpretāciju.

Portera modelis neaplūko tirgu no dinamisko izmaiņu viedokļa, līdz ar to modelis nav pilnīgs, tas vairāk ir universāls. Tāds, kurš neņem vērā tieši katras nozares specifiskos iekšējos un ārējos ietekmējošos spēkus un faktorus, taču ir iespējams modificēt atbilstoši katras nozares specifikai, tā padarot konkurences analīzes rezultātus daudz precīzākus.

Uzņēmumus var apskatīt ne tikai no tirgus viedokļa, bet arī no nozares. Jo ikviens uzņēmums, pēc autores domām, pieder kādai konkrētai nozarei, kas ir tirgus sastāvdaļa ar tām izrietošām iezīmēm, barjerām un noteikumiem. Ikvienam uzņēmumam ir jāņem vērā nozares specifika, veidojot uzņēmumu un attīstot to. "Lai strādātu stratēģiski pareizi, ir jāņem vērā nozare, jeb ekonomiskās darbības veids, kurā uzņēmums darbojas, jo katrai nozarei ir raksturīgas savas specifiskās iezīmes, ar savu reakciju uz ekonomikas aktivitāšu izmaiņām." (Niedrītis, 2005)

Nozare ir uzņēmumu grupa, kas piedāvā produktu vai produktu klasi, kas savstarpēji ir tuvi aizvietojami.

Nozares tiek klasificētas pēc:

- pārdevēju skaita produktu diferenciacijas pakāpes;
- ienākšanas, mobilitātes un izešanas barjeru esamības vai neesamības;
- izmaksu struktūras;
- vertikālās integrācijas ;
- globalizācijas pakāpes.

Pārdevēju skaits un diferenciacijas pakāpe. Nozares aprakstīšanas metodes sākums ir tai piederošo pārdevēju skaita noteikšana un definēšana, vai produkti ir homogēni vai ir pietiekami augsti diferencēti.

Nozares konkurējoša struktūra laika gaitā var mainīties. Kad pieprasījuma izaugsme palielinās, daži konkurenti var atstāt nozari vai tirgu, vai, nozarei kļūstot atvērtākai pret jaunajām organizācijām, tirgus palielināsies.

Ienākšanas, mobilitātes un izešanas barjeras. Nozares atšķiras viena no otras ar ieešanas un izešanas barjeru augstumu un prasībām. Barjeru augstumu nosaka nozares īpatnības un liela kapitāla nepieciešamība; mēroga ekonomikas; prasības pēc patentiem un licencēm, reputācijas un izejvielu piegādātāju tirgus.

Uzņēmumam ienākot tirgū, tas saskaras ar dažāda veida barjerām, piemēram, ar mobilitātes barjerām, iekarojot pievilcīgākos tirgus segmentus.

Uzņēmumiem, saskaroties ar augstām izešanas barjerām, nereti ir jāpaliek nozarē, kamēr tiek segtas to mainīgās izmaksas un daļa vai pilnīgi fiksētās izmaksas, taču palikšana nozarē nozīmē krasu peļņas samazināšanos.

Izmaksu struktūra. Katrai nozarei ir noteiks izmaksu smagums, kas ietekmē lielāko daļu no stratēģiskās vadības. Izmaksu struktūra nosaka, kā uzņēmumam ir jāveido stratēģija, izejot no izmaksām, pēc iespējas samazinot izmaksas, nekaitējot kvalitātei, tā palielinot peļņu.

Tā ir konkurentu cīņa par labākajiem izejmateriālu piegādātājiem un labāko ģeogrāfisko novietojumu.

Vertikālais integrācijas līmenis. Nereti daudzi uzņēmumi gūst lielu labumu no integrācijas, kas vērsta uz priekšu vai atpakaļ.

Vertikālā integrācija bieži samazina izmaksas, un uzņēmums iegūst lielāku daļu pievienotās vērtības ziņā. Vertikāli integrēts uzņēmums var vadīt cenas un izmaksas dažādu vērtību ķēdes daļās, lai gūtu peļņu tur, kur nodokļi ir zemāki.

No otras puses vertikāla integrācija var veicināt augstas izmaksas noteiktās vērtības ķēdes daļās, kā arī ierobežot uzņēmuma stratēģisko elastību. Tas ir iemesls, kādēļ daudzi uzņēmumi bieži kā ārpalpojumu pērk tās aktivitātes, ko speciālisti var veikt labāk un lētāk.

Globalizācijas līmenis. Dažas nozares ir izteikti lokālas, citas globālas. Uzņēmumi, kas darbojas globālajās nozarēs, konkurē arī globālajā līmenī, ja tie vēlas sasniegt mēroga ekonomiku un izmantot jaunākās tehnoloģijas. (Kotlers, 2006)

Konkurences vide ir kļuvusi savādāka, tajā parādījušās jaunas tendences. Uzņēmumi sāk izmantot konkurences spēkus saprātīgāk, balstot konkurences metodes nevis uz sāncensību, bet gan tieši uz sadarbību. Šāda metode samazina nepieciešamos resursus veiksmīgas konkurētspējīgas uzņēmējdarbības nodrošināšanai, jo tas rosina izmantot jaunas metodes un novirzīt uzņēmuma resursu izmantošanu uz inovatīvu ideju attīstīšanu un jaunu tirgu un nišu radīšanu.

“Pastāv vairākas metodes, ar kuru palīdzību tradicionālās konkurences metodes tiek aizvietotas ar atšķirīgām pieejām, lai nodrošinātu veiksmīgu inovatīvu uzņēmuma darbību.” (Miles, u.c. 1997)

Sadarbība ar konkurentiem, lai rastu kopējām problēmām risinājumu. Savstarpēji veidojot sadarbību, konkurenti var kopīgi iesaistīties vienādo problēmu risināšanā un sasniegt mērķus.

Jaunu nišu radīšana – Uzņēmumam veidojot jaunas tirgus nišas ar jauniem produktiem, tas nodrošina pircējiem jaunu inovatīvu preču klāstu.

Sadarbības veidošana ar piegādātājiem. Piegādātāji ir vieni no konkurences vides vadošajiem spēkiem, jo tie uzņēmumu nodrošina ar nepieciešamajiem resursiem tā darbības uzturēšanai un produktu ražošanai. Attiecīgos apstākļos piegādātāji var paaugstināt izejmateriālu cenu vai pazemināt to kvalitāti, kas ir īpaši nozīmīgi kvalitatīvas uzņēmējdarbības nodrošināšanai. Mūsdienu uzņēmējdarbības vidē īpaša nozīme ir ilgtermiņa attiecību izveidošanai.

Sadarbība ar pircējiem. Uzņēmumi, iesaistoties konkurences cīņā, savus produktus un pakalpojumus salīdzina ar konkurentiem, lai pircējiem radītu interesi tieši par sava uzņēmuma produktiem.

Vadoties pēc uzņēmuma spējām (tehniskām un materiālajām), tiek veidoti jauni patērētāju vajadzību apzināšanas kanāli un produktu izveide sadarbībā ar patērētāju vēlmēm un vajadzībām.

Šāda dialoga izveide ar patērētāju nodrošina uzņēmuma izdzīvošanu, izmantojot konkurentu neveiksmes un nespēju noreagēt uz straujām tirgus izmaiņām un prasībām. (Miles, u.c. 1997)

Katrai nozarei ir savas specifiskās pazīmes, kas ir raksturīgas tieši tai konkrētai nozarei, tādēļ uzņēmumam obligāti sevi jādefinē pie kādas konkrētas nozares, lai uzņēmums, izejot no nozares īpašībām, ienākšanas vai izešanas barjerām un nosacījumiem, spētu attīstīties, pilnvērtīgi konkurēt un gūt peļņu attiecīgajā nozarē, kā arī apiet savus konkurentus.

Uzņēmumam arī nedrīkst aizmirst par klientu vēlmēm, jo uzņēmums, kas izprot klientu vēlmes un spēj nodrošināt tās, ir veiksmīgāki konkurences cīņā un ieņem augstāku pozīciju tirgū.

1.2. Konkurētspēja un konkurētspējas novērtējuma ietekmējošie faktori

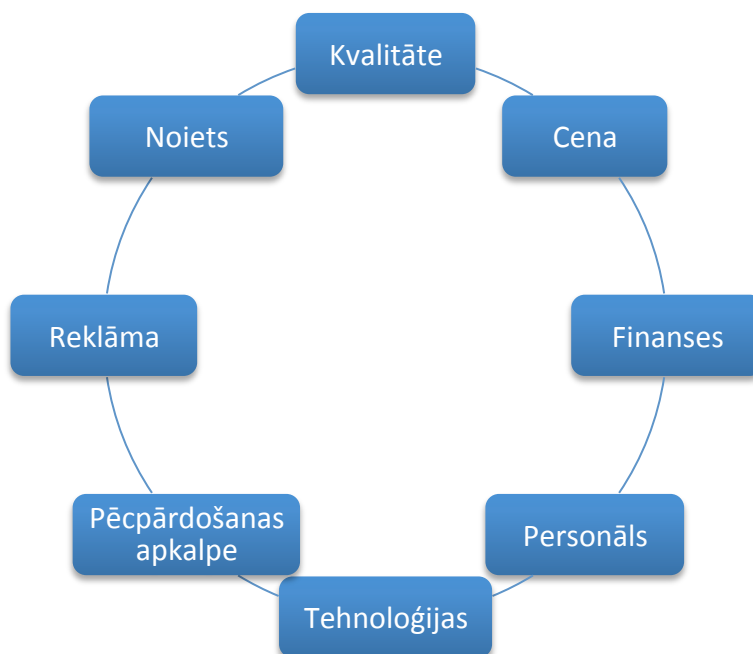
Katras nozares uzņēmumu stimuls tālākai attīstībai un jauniem mērķiem ir konkurence šo uzņēmumu vidū. Brīvā tirgus ekonomikas apstākļos, kas nav iedomājami bez sīvas konkurences, ir faktori, kas padara preču kvalitāti par ražotāju izdzīvošanas iespējām sīvajā konkurencē. Līdz ar to ražotājs ir spiests domāt par preces vai pakalpojuma kvalitāti, lai tas spētu izdzīvot konkurences apstākļos, jo patērētājus interesē, vai precei, pakalpojumam piemīt vajadzīgās īpašības, kas spētu apmierināt viņu vēlmes un vajadzības pēc šīs preces.

Mūsdienu tirgus apstākļos starp uzņēmumiem arvien biežāk ir vērojama sīva cīņa par klientiem, tirgus daļu un ilglaicīgu peļņu, kā arī par izdzīvošanas iespējām šajos ekonomiskajos apstākļos. Tāpēc bieži vien nākas sastapties ar to, ka lielle uzņēmumi izkonkurē mazos un vidējos uzņēmumus.

Tirgū, kur notiek preču pirkšanas, pārdošanas vai maiņa, kur pārdevējs cīnās par savu klientu, par savu tirgus daļu, katrs ir ieinteresēts gūt lielāku peļņu, kā arī cīnās par izdzīvošanas iespējām sīvas konkurences apstākļos. Ņemot vērā, ka šīs intereses sakrīt, tad veidojas konkurence, kur tirgus dalībnieki ir spiesti kaut ko darīt, lai piesaistītu jaunus klientus un noturētu jau esošos.

Valsts nacionālie faktori ietekmē valstī darbojošos uzņēmumu konkurētspēju. Par spīti tirgus un produkcijas globalizācijai daudzi visveiksmīgākie uzņēmumi noteiktās nozarēs atrodas nelielā skaitā valstu, tāpēc uzņēmumam ir svarīgi apzināties, ka nacionālie faktori var ietekmēt uzņēmuma konkurētspēju.

Vadītājam būtu svarīgi zināt un jāmūļ spējīgam noteikt, no kurienes var nākt nopietnākie konkurenti un kur labāk ir izvietot uzņēmumu, lai pēc iespējas būtu mazāk konkurentu. Uz konkurences ietekmi un tās veiksmīgu darbību darbojas vairāki faktori, kas ietekmē konkurētspēju, šie faktori attēloti 1.2. attēla.



1.2. attēls. **Konkurences daudzfaktoru shēma** (Forands, 2004)

Šie faktori ne tikai ietekmē konkurētspēju, bet arī pēc šiem faktoriem var iegūt informāciju par saviem konkurentiem. Šajā daudzfaktoru shēmā tiek attēloti tikai 8 galvenie faktori, taču to var būt vairāk.

Iekšējās vides konkurētspēju noteicošie faktori

“Konkurētspējas priekšrocības ir kādas ekskluzīvas vērtības, kuras piemīt un dod kādas īpašības konkurentu acīs.” (Fatkudinovs, 2001)

Uzņēmuma peļņas līmenim ir jābūt augstākam par vidējo peļņas līmeni nozarē, lai varētu uzskatīt, ka tā ir uzņēmuma konkurētspējīgā priekšrocība. Lai iegūtu konkurētspējīgo priekšrocību, uzņēmumam ir jābūt ar zemākām izmaksām nekā konkurentiem, vai arī uzņēmumam ir jāpadara savs pakalpojums, prece atšķirīgam no konkurentu, lai varētu paaugstināt tā cenu un gūt lielāku peļņu.

Uzņēmumiem jāsaprot kā tiek veidota konkurētspējīgā priekšrocība, 1.3.attēlā ir redzami kādi faktori to ietekmē.



1.3.attēls. **Konkurētspējīgās priekšrocības veidošana** (Caune, u.c. 2000)

Pastāv četri faktori – efektivitāte, kvalitāte, jaunievedumi, klientu vēlmju apmierināšana, kas veido konkurētspējīgo priekšrocību, kas minēti grāmatā „Stratēģiskā vadīšana”:

“Efektivitāte- efektivitāte ir materiālu un citu resursu izmaksas, kas nepieciešamas, lai saražotu vienas produkcijas vienību. Jo zemākas ir izmaksas, kas nepieciešamas dotās produkcijas vienības ieguvei, jo lielāka ir uzņēmuma efektivitāte. Tādā veidā ražošanas efektivitāte palīdz uzņēmumam sasniegt zemu izmaksu konkurētspējīgu priekšrocību.” (Caune, u.c. 2000)

Kvalitāte- kvalitatīva produkcija ir preces un pakalpojumi, kuri ir droši un pilda tiem paredzētās funkcijas.

Jaunievedumi- “jaunievedumu var definēt kā kaut ko jaunu, agrāk nebijušu uzņēmuma darbībā vai produkcijā. Jaunievedumi ietver progresu ražoto preču veidos, ražošanas procesā, vadības sistēmās, organizēšanas struktūrās un uzņēmuma realizētajās stratēģijās. Jaunievedumi bieži vien ir pats svarīgākais faktors konkurētspējīgās priekšrocības radīšanā.” (Caune, u.c., 2000)

Klientu vēlmju apmierināšana - ir svarīgi piedāvāt tādas preces, kuras klienti vēlēšies iegādāties un par tādām cenām, kuras būs spējīgi un gatavi maksāt.

Papildus kvalitātei un apkalpošanai ir arī citi tikpat svarīgi faktori, kā piemēram, preces dizains, augstas kvalitātes serviss un garantijas pakalpojumi. (Caune, u.c., 2000)

Aplūkojot atšķirīgo prasmju, resursu un spēju lomu konkurētspējīgas priekšrocības radīšanā, var teikt, ka „atšķirīgā prasme ir unikāls spēks, kas ļauj organizācijai sasniegt augstu efektivitātes līmeni, kvalitāti, ieviest jauninājumus vai iegūt klientu atsaucību”. (Caune, u.c., 2000)

Tātad šie četri faktori- efektivitāte, kvalitāte, jaunievedumi un klientu vēlmju apmierināšana, tie ir veidi, kā uzņēmums var samazināt savas izmaksas un veidot diferencēšanu. Uzņēmumam ir jābūt pārākam par konkurentiem visos šajos četros faktoros. Uzņēmums, kuram ir šāda veida prasme, ir spējīgs paaugstināt cenas vai sasniegt zemākas izmaksas nekā konkurenti, un tādā veidā tā peļņa ir augstāka par nozares vidējo. (Caune, u.c., 2000)

Uzņēmumā jābūt gan unikāliem un vērtīgiem resursiem, gan spējām, kas nepieciešamas, lai pilnvērtīgi izmantotu šos resursu, jo tādā veidā uzņēmums spēs sasniegt atšķirīgo prasmi. Spējas ir viss, kas attiecas uz uzņēmuma darbību, sākot no tā struktūras un kontroles sistēmām līdz vadībai, iekšējai darbībai un lēmumu pieņemšanai. Jāņem vērā arī sabiedrības uzskati, jo tieši tā var iegūt klientu atsaucību, un vistiešākajā veidā sabiedrības uzskatus var ietekmēt uzņēmumā strādājošie darbinieki.

“Uzņēmuma iekšējo vidi veido tā darbinieki. Dažkārt darbinieki var radīt negatīvu priekšstatu par uzņēmumu, kurā tie strādā, un tādā veidā stipri ietekmēt sabiedrības uzskatus.” (Blaits, 2004)

Tāpēc ir ļoti svarīgi, lai uzņēmuma darbinieki radītu labu priekšstatu par uzņēmumu. Darbinieki klientus var pārliecināt daudz efektīvāk, nekā uzņēmuma reklāmas vai oficiālie ziņojumi presē.

Konkurētspēja ir komplekss jēdziens, lai nodrošinātu uzņēmuma līderpozīcijas tirgū, uzņēmumam ir jārisina svarīgi stratēģiski uzdevumi:

- Jāapsteidz konkurenti, jaunu preču izstrādāšanā un ieviešanā;
- Jaunu tehnoloģiju izmantošana;
- Ražošanas izmaksu līmeņa pazemināšanās;
- Jauna cenu politika;
- Sadales un virzīšanas sistēmas pilnveidošana. (Geipele, 1998)

Autore uzskata, ka tā uzņēmums var pastiprināt paša priekšrocības un pavērt jaunas uzņēmuma attīstības iespējas un ceļus. Jāpārziņina ne tikai savas konkurētspējas priekšrocības, bet arī konkurentu – tiešo un netiešo.

Konkurētspēja ir uzņēmuma īpašību kopums, kas dod priekšrocību konkurences cīņā. Konkurētspējas analīze ir jāveic gan kā iekšējs process, gan kā ārējs. Uzņēmuma iekšējā vidē jāpēta uzņēmuma pieejamie resursi, prasmes un iespējas, izmantojot dažādas analīzes metodes, piemēram, SVID analīze, VRIO, McKinsey utt.

Autore uzskata, ka konkurenti ir kā sava veida robežstabi uzņēmuma attīstībai un virzībai uz kādu konkrētu mērķi. Šo robežstabu izvērtēšana un ņemšana vērā ceļ vai gremdē uzņēmumu. Tādēļ ir ļoti svarīgi izvērtēt savus konkurentus regulāri, sekojot izmaiņām un attīstībai.

Pirms sākt konkurentu analīzi ir jānoskaidro konkurenti, lai veiktu šādu analīzi, ir jānoskaidro konkurenti pēc:

- sortimenta;
- preču grupām;
- ģeogrāfiskā izvietojuma;
- tirgus segmentiem;
- cenu politikas;
- sadales kanāliem;
- tirgus daļas, kuru aizņem konkurenti;
- konkurences stratēģijas;
- metodēm, kuras konkurenti izmanto cīņai par tirgu;
- konkurentu finansiālā stāvokļa;
- konkurentu organizatoriskās un vadības struktūras;
- kāda ir konkurentu tirgzinību programmas efektivitāte:
 - Preču –tās kvalitāti un izturīgumu, sortimentu;
 - Cenu politiku;

- Klientu serviss – pārdošanas apkalpošana un konsultēšana, piegādes serviss, pēc pārdošanas apkalpošana;
- Patēriņa;
- Stimulēšanas;
- Komunikāciju jautājumos;
- Pēc konkurentu produkta/ pakalpojuma dzīves cikla. (Kaparkalēja, 2002)

Pēc autores domām, konkurentu analīze būtu jāveic gan kā iekšējs, gan kā ārējs process. Proti, jāveic konkurentu analīze uzņēmuma iekšējā vidē (darbinieki, speciālisti, sortiments, ģeogrāfiskais novietojums utt.) un arī ārējā vidē, kuru pētīšanai nepieciešama neatkarīga eksperta analīze.

Šāds paņēmiens ļauj daudz objektīvāk izvērtēt un izanalizēt konkurentus no dažādiem skatu punktiem. Veicot konkurentu analīzi ir svarīgi sekot līdzi sekojošiem kritērijiem:

- Prece
- Cena
- Tirgus
- Preču virzīšana tirgū
- Sadales un noieta organizācija

Ar vājo un stipro pušu matricas palīdzību ir iespējams analizēt konkurentus, uzņēmumam ir jāidentificē svarīgākie rādītāji, kas tiek iekļauti šajā matricas analīzē. Tiek piedāvāts šāds matricas izskats. (skata tabulu **Error! Reference source not found.**)

1.3. tabula

Konkurentu analīze izmantojot vājo un stipro pušu kritērijus (Griffin, 2010)

Konkurents					
	Daudz sliktāk	Sliktāk	Vienādi	Labāk	Daudz labāk
Kritērijs 1					
Kritērijs 2					
Kritērijs 3					

Kritēriji pēc kuriem izvērtē:

Tirgus pievilcīgumu:

- Tirgus lielums;
- Tirgus rentabilitāte;
- Konkurences līmenis tirgū;
- Ieiešanas/iziešanas barjeras;
- Tehnoloģiju pieeja;
- Segmentēšanas iespējas;
- Piegādātāju/izplatītāju pieejamība;
- Pārdošanas apjoma palielināšanas iespējas.

Biznesa pozīciju:

- Klientu lojalitāte;
- Menedžments;
- Pieeja investīcijām;
- Tehnoloģijas un inovācijas;
- Produkta zīmola stiprums. (Griffin, 2010)

Lai novērtētu uzņēmuma konkurētspēju, nereti tiek izmantota arī SVID analīze. Ar SVID analīzes metodi uzņēmums var novērtēt savas vājās un stiprās puses, kā arī gaidāmos draudus un pastāvošās iespējas. Šī analīzes metode ir universāla, veicot analīzi pēc šiem četriem kritiskiem punktiem, uzņēmums var formulēt stratēģiju un noteikt tālākos mērķus. Šī metode ir ļoti populārā, jo ir samērā vienkārša, un uzskatāmi parāda uzņēmuma iespējas un vājos punktus. Kā arī parāda faktorus uzņēmuma darbības veicināšanai vai bremsēšanai. (Ferrell, u.c. 2010)

Lai kvalitatīvi veiktu SVID analīzi, matricas sastādīšanas process ir jāveic komandā – tā iegūtie rezultāti būs objektīvi un atspoguļos uzņēmuma situāciju. (Bamford, u.c, 2010)

Autore piekrīt tam, ka veidojot SVID analīzi ir nepieciešams viedoklis no vairākiem darbiniekiem, lai rezultāti būtu precīzāki un daudz objektīvāki.

1.4. attēlā redzama GE matrica, jeb McKinsey modelis. Šis modelis ir labs veids kā izanalizēt SVID analīzes iegūtos datus.

Tīrgus/ nozares pievilcība	Augsti	Investēt piesardzīgi	Investēt/ attīstīt	Investēt/ attīstīt
	Vidēji	«Novākt ražu»/ atbrīvoties	Investēt piesardzīgi	Investēt/ attīstīt
	Zemi	«Novākt ražu»/ atbrīvoties	«Novākt ražu»/ atbrīvoties	Investēt piesardzīgi
		Zemi	Vidēji	Augsti

Biznesa pozīcija jeb SBV stiprums nozarē

0.4 attēls **GE matricas piemērs** (Eglāja, 10.12.2012)

Šī matrica ļauj novērtēt uzņēmuma stiprās un vājās puses salīdzinājumā ar konkurentiem. Matricu sastādot izvēlās veiksmes faktorus, pēc tam nosaka to svarīgumu, piešķirot tam vērtējumu. Pēc šiem faktoriem analizē pašu uzņēmumu un konkurentus.

Šī matrica analizē gan uzņēmuma ārējo, gan iekšējo vidi – šādi parādot skaidras uzņēmumu un konkurentu vājās un stiprās puses. (Appa Rao, u.c. 2009)

Autore uzskata, ka ikviens uzņēmums var izveidot savu pētījumu metožu kopumu, kas ļauj atbilstoši uzņēmuma mērķiem un politikai jau iegūt potenciāli svarīgākus dažādu pētījumu rezultātus. Viss efektīvāk, protams, ir, ja uzņēmumā ir savs analītiķis, kas profesionāli spēj veikt pētījumus un analīzes profesionālā līmenī. Taču tā ir lielo uzņēmumu priekšrocība. Mazām firmām pastāv iespēja algot, taču nereti tas ir dārgi, vai arī izmantot studentu praktikantu pakalpojumus.

Kvalitāte kā konkurētspējas pamatrādītājs

Pēc autores domām, preces/ pakalpojuma konkurētspēja un kvalitāte ir kā sava veida uzņēmuma vizītkarte patērētājam, jo konkurētspējīgāka prece, jo lielāka atpazīstamība. Protams, svarīgas ir arī produkta īpašības un uzņēmuma mārketinga stratēģijas virziens.

Uzņēmums, kas ir konkurētspējīgs vienā tirgū, var nebūt tāds citā. Arī vienā un tajā pašā tirgū produkts mēdz būt konkurētspējīgs tikai noteiktā laika periodā.

“Ikvienu uzņēmuma darbības konkurences apstākļos tiek pakļautas dubultai kontrolei. Pirmkārt, tā ir iekšējā kontrole uzņēmuma ietvaros, un, otrkārt, tā ir ārējā pastarpinātā kontrole, ko īsteno ārējās vides dalībnieki, tajā skaitā konkurējošie uzņēmumi.” (Niedrītis, 2005)

„Preču – pakalpojumu kvalitātes un konkurētspējas problēmai ir universāls raksturs. No tā, kāda līmenī risina šīs problēmas, ir atkarīgs jebkuras valsts ekonomiskās un sociālās dzīves stāvoklis, objektīvs faktors, kas skaidro ekonomiskās un sociālās grūtības, kas samazina ekonomiskās aktivitātes tempus, no vienas puses un ražošanas efektivitātes un dzīves līmeņa paaugstināšanās attīstītajās valstīs, no otras puses - tā ir no jauna radāmās un jau izlaižamās produkcijas kvalitāte.” (Geipele, 1998)

Brīvās tirgus ekonomikas apstākļos, kas nav iedomājami bez konkurences, parādās faktori, kuri parāda preču kvalitāti par ražotāju „izdzīvošanas” priekšnosacījumu. Konkurences faktoram ir pielāgošanās tendences, kas ražotāju piespiež domāt par kvalitāti, ja viņam draud izspiešana no tirgus. Attīstītas konkurences tirgus apstākļos tirgzinības kļūst par svarīgu līdzekli kvalitātes un konkurētspējas problēmu risināšanā. Preces konkurētspēja ir komerciālas veiksmes izšķirošais faktors attīstītā konkurences tirgū. Tas ir daudzpusīgs jēdziens, kas parāda preču attīstību atbilstoši tirgus apstākļiem, konkrētām patērētāju vajadzībām un prasībām.

Ar konkurētspēju saprot preces patēriņa un izmaksu raksturlielumu kompleksu, kas nosaka preces veiksmi tirgū, tas ir šīs preces pārsvaru pār citām precēm tādos apstākļos, kad ir daudz analoģu preču tirgū, kas savā starpā konkurē. Jebkura prece, kas atrodas tirgū, faktiski iziet pārbaudi – kādā līmenī tā apmierina patērētāju vajadzības. Katrs pircējs iegādājas to preci, kas visvairāk apmierina viņa vajadzības. (Geipele, 1998)

Pēc autores domām, analizējot preces konkurētspēju jāņem vērā patērētāju psiholoģiskais - emocionālais faktors pie preču izvēles. Tādēļ preces konkurētspēju var noteikt salīdzinot savā starpā konkurentu preces. Preces konkurētspēja ir cieši saistīta ar konkrētu tirgu un pārdošanas laiku.

Preces konkurētspējās pētīšanai jānotiek nepārtraukti un sistemātiski ciešā saistībā ar preču dzīves cikla stadijām. Tas nepieciešams, lai laikus pamanītu brīdi, kad sāk pazemināties preces konkurētspēja tirgū. Ražotājam ir jāreaģē un jāpieņem lēmums, kas atbilstu konkrētiem apstākļiem:

- Izņemt preci no ražošanas;
- Modernizēt to;
- Pārcelt uz citu tirgus segmentu. (Geipele, 1998)

Pastāv divu veidu preču konkurētspēja:

- Tehniskā konkurētspēja;
- Vispārējā konkurētspēja (vienkāršā konkurētspēja).

Tehniskā preču konkurētspēja ir atkarīga no tādām preces īpašībām kā uzticamība, lietošanas ērtums, kalpošanas ilgums, lietošanas drošums, kvalitāte, estētiskums un cena.

Vispārējā preču konkurētspēja raksturo produkta pievilcīgumu tirgum. Tā ir atkarīga no tehniskās preču konkurētspējas un preces cenas attiecības.

Pēc autores domām, preces konkurētspēju ir jāanalizē ikvienā no produkta dzīves cikliem, tas ir, ne tikai sava uzņēmuma produktus, bet arī konkurentu – tuvo un tālo.

Preces kvalitāti var definēt kā kategoriju, kas nesaraujami ir saistīta gan ar preces cenu, gan ar patēriņa cenu. Patērētāju interesē, vai precei piemīt vajadzīgās īpašības, kas palīdz apmierināt viņu vajadzības. Pastāv virkne atšķirību starp kvalitāti un konkurētspēju. (skat. 1.4 tabulu)

Tabula 0.2

Salīdzinošie kritēriji (Geipele, 1998)

Nr.	Kvalitāte	Konkurētspēja
1	Var salīdzināt vienvērtīgas preces.	Var salīdzināt dažādas preces.
2	Šī kategorija attiecas ne tikai uz tirgus ekonomiku.	Svarīga tirgus kategorija, kas parāda konkurences līmeni tirgū.
3	Izmaiņas nenotiek bieži.	Dinamisks un mainīgs raksturs.

Preces konkurētspēja (atšķirībā no kvalitātes) saista tikai tās īpašības (konkrētās), kuras interesē patērētāju un apmierina viņu konkrētās vajadzības, bet pārējie raksturlielumi vispār netiek ņemti vērā. Prece ar augstu kvalitāti var kļūt konkurētspējīga, ja uz jauno preces īpašību rēķina krasi tiek paaugstināta cena.

1.3. Konkurētspējas paaugstināšana un konkurences priekšrocību radīšana

Konkurētspējas priekšrocības līmeni nosaka vairāku veiksmes faktoru kombinācija, kas sastāv no uzņēmuma iekšējās un ārējās vides komponentiem, ar kuru palīdzību uzņēmums apsteidz konkurentus vai tuvākā laikā to izdarīs. Autore uzskata, ka uzņēmuma darbība ir kā mūžīgas sacīkstes, kas nebeidzas, jo mērķis seko pēc mērķa, ko visi tirgus dalībnieki cenšas sasniegt.

Konkurētspējīgam uzņēmumam ir konkurētspējīgā priekšrocība, kas ļauj strādāt ar augstāku peļņu salīdzinājumā ar konkurentiem. (Volkova, 2007).

Veiksmes faktori, kas nosaka uzņēmuma konkurētspējas priekšrocības līmeni:

- Augsti ražošanas standarti, kurus nav iespējams nokopēt;
- Unikālo zināšanu bāze;
- Veiksmīgs ģeogrāfiskais novietojums;
- Filiāļu skaits un izvietojums;
- Produkta pieprasījums;
- Zināšanas par jaunākajām tirgus tendencēm;
- Veiksmīga mārketinga stratēģija;
- Augsta organizācijas kultūra;
- Uzņēmuma pozitīvais tēls un tā atpazīstamība;
- Produkta kvalitāte un daudzveidība;
- Inovācijas. (Vesinins, 2008)

Konkurences priekšrocības skar visu vērtību radīšanas sistēmu: visu darbību kopumu, kas tiek izmatots preču vai pakalpojumu ražošanai, visus piegādātājus, starpniekus un konkurentus.

Organizācijas konkurences priekšrocību līmeni nosaka to priekšrocību faktoru skaits, bet galvenais kvalitāte. Priekšrocības faktori ir dinamiski, un tie ir daudz:

- Korporatīvās misijas atjaunošana pēc nepieciešamības, ko izraisa patērētāju pieprasījuma izmaiņas;
- Spēja paredzēt tirgus tālākās prasības, patērētāja pieprasījumu un noieta kanālus;
- Prasme novērot stiprākos konkurentus, analizējot to pieredzi un izstrādāt savu priekšrocību stratēģiju;
- Produkcijas realizācija pēc iespējas prasīgākiem patērētājiem, kas vēlas saņemt augstas kvalitātes preci;
- Mijiedarbība ar piegādātājiem un patērētājiem uz paritātes pamata, regulāras tikšanās ar konkurentiem, ideju un viedokļu apmaiņa;

Izmaiņu tendenču izpēte izejvielu avotos un cenā, stabilu lietišķu kontaktu uzturēšana ar mācību iestādēm un pētniecības centriem, uzaicinātu speciālistu iestāšanās vadītāju sastāvā. (Ukulovs, u.c. 2006)

Autore uzskata, ka uzņēmumam ir regulāri jāveic konkurentu izpēte no dažādiem aspektiem – no patērētāju un piegādātāju viedokļa. Balstoties uz šo izpēti, uzņēmums veido savu konkurences priekšrocību.

Optimālākais variants, veidojot konkurences priekšrocību, ir, balstoties uz izpētes rezultātiem, atrast tās tirgus tendences un specifikas, kuras nav vēl pielietotas. Pielietojot šīs tendences, pēc autores domām, uzņēmumam ir iespēja izveidot oriģinālu un patērētājiem tīkamu uzņēmumu.

2. SIA "TOPUS RIGA" DARBĪBAS RAKSTUROJUMS

2.1. Uzņēmuma vispārīgais raksturojums

SIA "Topus Riga" ir mazumtirdzniecības uzņēmums, kas nodarbojas ar pulksteņu un juvelierizstrādājumu tirdzniecību kopš 2008. gada un šobrīd tā īpašumā ir četri specializēti veikali Rīgas pilsētā. Uzņēmumam ir arī savi konkurenti, kuri šajā sfērā darbojas un ir ar daudz lielāku pieredzi, kā arī ir ieņēmuši vadošās pozīcijas Latvijas tirgū juvelierizstrādājumu un pulksteņu pārdošanā un ieguvuši lielu uzticību patērētāju vidū.

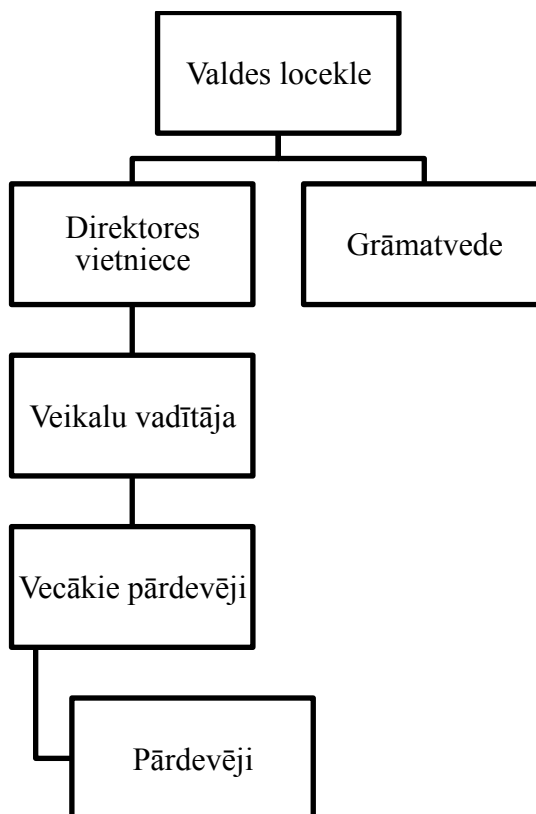
Uzņēmums savu darbību uzsāka tikai 2008. gadā, kad lietuviešu uzņēmējs Paulius Kaziliunas atvēra savu pirmo veikalu Rīgā ar nosaukumu "Brandwatch" tirdzniecības centrā Rīga Plaza. "Brandwatch" veikals nodarbojas ar pulksteņu un juvelierizstrādājumu tirgošanu. Pēc viena gada veiksmīgas uzņēmējdarbības Paulius Kaziliunas nolēma paplašināt biznesa ideju un izveidot veikalu tīklu, atverot vēl divus veikalus Rīgā 2009. gadā T/C Spice un Domina. 2010. gadā tika atvērts arī ceturtais veikals T/C Mols un 2013. gadā T/C Alfa. Kopumā tika atvērti pieci "Brandwatch" veikali visā Rīgā piecu gadu laikā, taču divi no tiem jau drīzumā tika aizvērti klientu nepietiekamības dēļ tirdzniecības centros Mols un Domina.

2014. gadā Paulius Kaziliunas pārdeva savu veikalu tīklu citam lietuviešu uzņēmumam SIA "Norkada", kuri jau daudzus gadus strādājuši pulksteņu un juvelierizstrādājumi sfērā Lietuvā, Ukrainā, Krievijā u.c. ar veikalu tīklu "Fashion Time". 2014. gads bija pārmaiņu laiks ne tikai "Brandwatch" veikalu tīkliem, bet arī "Fashion Time", kas izlēma mainīt gan veikalu tīklu nosaukumus, gan piedāvāto produkciju uz citiem pasaulē daudz atpazīstamākiem un prestižākiem zīmoliem. Līdz ar to tajā pašā 2014. gadā tika vēlreiz atvērts veikals t/c Domina ar jauno preču zīmi "Timebar" un t/c Spice veikals "Brandwatch" tikai nomainīts uz "Timebar" nosaukumu. Divi veikali- t/c Alfa un Rīga Plaza- vēl ir palikuši ar vecajiem veikala nosaukumiem "Brandwatch", taču visos četros SIA "Topus Riga" veikalos tika nomainīts preču sortiments.

Uzņēmums piedāvā lielu pulksteņu un rotu klāstu no tādiem pasaulē pazīstamiem zīmoliem kā Hugo Boss, Guess, Calvin Klein, Tissot, GC, Tommy Hilfiger utt.

Organizatoriskā struktūra

SIA “Topus Riga” uzņēmumā strādā 16 darbinieki: viena valdes locekle, kuras tiešajā pakļautībā ir direktores vietniece un grāmatvede, viena veikalu vadītāja, kura ir atbildīga par visiem veikaliem, 4 vecākie pārdevēji un 8 pārdevēji. Tā kā Rīgā ir 4 veikali, tad katrā no tiem ir viens vecākais pārdevējs, kurš uzņemas vadību pārējo pārdevēju vidū. Uzņēmuma organizatoriskā struktūra tiek veidota pēc lineārā principa. Uzņēmuma organizatoriskā struktūra attēlota 2.1. attēlā:



2.1.att. Uzņēmuma SIA “Topus Riga” organizatoriskā struktūra (autores veidots)

Organizatoriskā struktūra ir svarīga sastāvdaļa uzņēmējdarbības veiksmīgai attīstībai. Katrā uzņēmumā tā var būt atšķirīga atkarībā no uzņēmuma lieluma un darba sadales principiem. Organizatoriskās struktūras izveide palīdz efektīvi sadalīt darba pienākumus starp darbiniekiem, kas veicina sistemātisku darba izpildi un produktivitātes paaugstināšanu uzņēmumā.

2.2. SIA “Topus Riga” produkcija un mārketinga analīze

Marketinga koncepciju var iedalīt četros lielumos: produkts, cena, vieta un reklāma. Ja starp tiem tiek atrasts līdzsvars, uzņēmums var radīt visu laiku labāko uzrunu klientam. Šie četri lielumi ir palīg līdzekļi, ar kuriem uzņēmums nosaka un uztur konkurētspējīgu pozīciju.

2.1. tabula

Marketinga koncepcijas

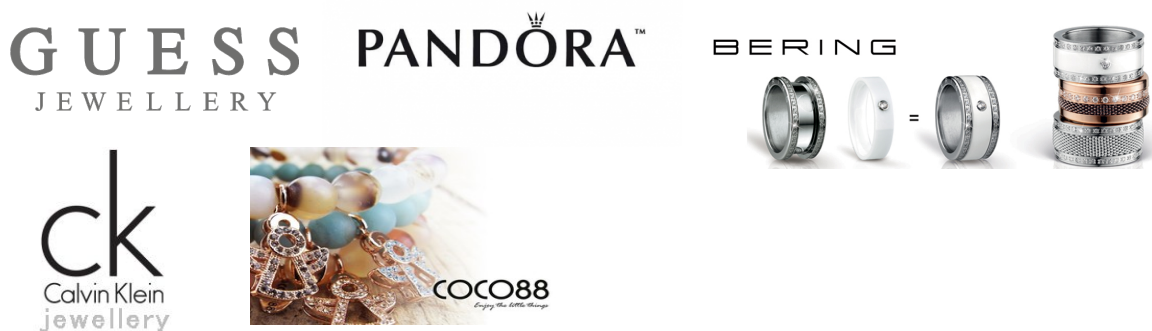
Produkts: <ul style="list-style-type: none">• Tehniskās specifikācijas• Īpašības• Dizains• Kvalitāte• Iepakojums• Garantijas• Pēcpārdošanas pakalpojumi	Cena: <ul style="list-style-type: none">• Mazumtirdzniecība• Pārdošana• Īpašie piedāvājumi• Iemaksas nosacījumi
Vieta: <ul style="list-style-type: none">• Izplatīšanas kanāli• Piegādātājs• Atrašanās vieta	Veicināšanas aktivitātes: <ul style="list-style-type: none">• Reklāma• Pārdošanas akcijas• Pārdošanas• Produkta demonstrācijas• Sabiedriskās attiecības• Internets

Produkts. Uzņēmumā ir plašs sortimenta klāsts, ko 76% sastāda pulksteņi un 24% juvelierizstrādājumi. No tā var secināt, ka, galvenokārt, SIA “Topus Riga” specializējas uz pulksteņu pārdošanu. Salīdzinot ar iepriekšējiem gadiem, juvelierizstrādājumu klāsts ir palielinājies vismaz uz pusi. Uzņēmuma piedāvājuma klāsts ir ļoti daudzveidīgs, un katra zīmola dizains ir ļoti unikāls, kas palīdz patērētājiem izvēlēties pēc stila, dizaina un funkcijām sev vispiemērotāko pulksteni, izceļot savu individualitāti. Pulksteņu ražošanā tiek izmantoti tikai augstākās kvalitātes izejmateriāli, pateicoties tiem, pulksteņu kvalitāte ir augstā līmenī. SIA “Topus Riga” saviem klientiem piedāvā pulksteņu zīmolu firmas. (Skat. 2.2. attēlu)



2.2. attēls SIA “Topus Riga” piedāvātie pulksteņu zīmoli

Uzņēmums sadarbojas ar šādām juvelierizstrādājumu firmām (Skat. 2.3. attēlu)



2.3.att. SIA “Topus Riga” juvelierizstrādājumu zīmoli

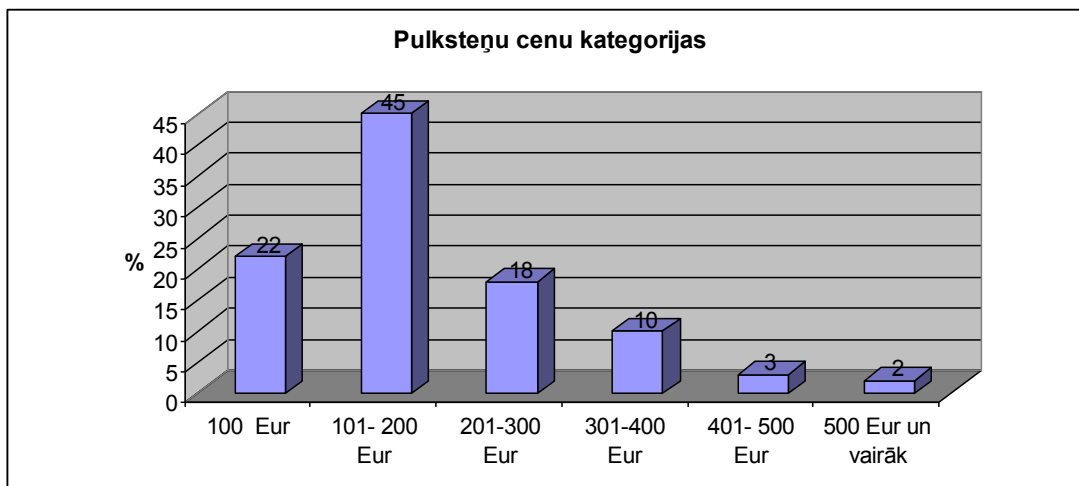
Pērkot pulksteni ļoti svarīgs faktors, kas var ietekmēt pircēja izvēli pirkt vai nepirkt pulksteni, ir pārdevēja kompetence un prasme pastāstīt visu nepieciešamo un klientam interesējošo informāciju par pulksteni, tā materiāliem, funkcijām, mehānismu, un prasme pierādīt to, ka cena atbilst pulksteņa kvalitātei.

SIA "Topus Riga" darbinieki ir ļoti kompetenti savā jomā, tādēļ ka, pieņemot jaunu darbinieku, tiek organizētas apmācības, lai pārdevējs spētu veiksmīgi pārdot. Tajā brīdī, kad klients vēlas iegādāties preci, ir nepieciešams izdarīt visu, lai pirkums atstātu pozitīvas emocijas un vēlmi atgriezties.

Klientiem ir svarīgi uzzināt to, ka katram pulkstenim ir divu gadu garantija un uzņēmumam SIA "Topus Riga" ir pašiem sava pulksteņu darbnīca, kurā var vērsties, ja gadījumā ar pulksteņi kaut kas notiek. Tā ka garantija darbojas tikai uz pulksteņa mehānisma darbības problēmām, jeb visu to, kas nav atkarīgs no paša klienta, tad veikalā ir iespējams arī pasūtīt vai pat uz vietas nopirkt pulksteņa detaļas, ja gadījumā saplīst stikliņš, pulksteņa siksnīņa vai saplīst kāda detaļa nepareizas pulksteņa lietošanas dēļ. Klients tiek iepazīstināts ar visu nepieciešamo informāciju pulksteņu lietošanā. Prece tiek ievietota sev piemērotajā kastītē, skaisti iepakota, pirkums tiek iedots tieši klientam rokās, kas rada ļoti patīkamas emocijas un izraisa smaīdu cilvēku sejās.

Cena. SIA "Topus Riga" piedāvāto zīmolu cenu kategorijas:

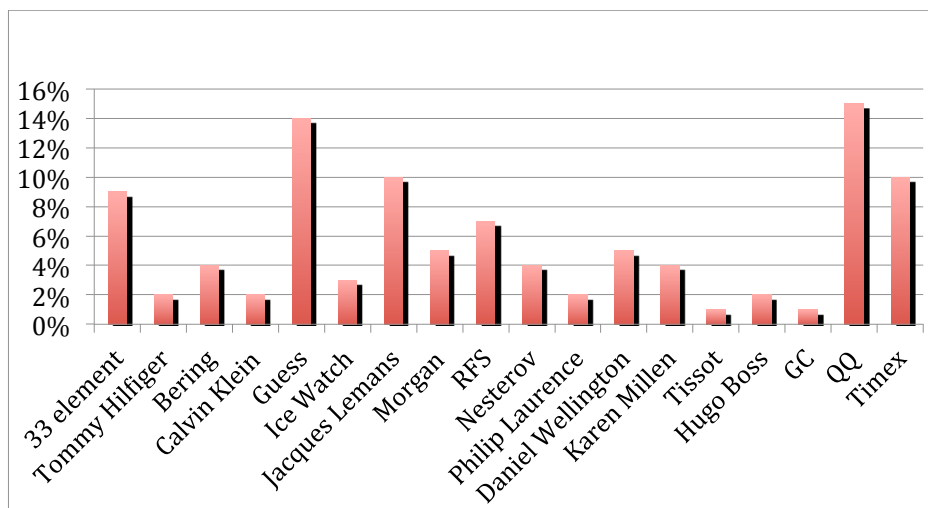
Pulksteņu un juvelierizstrādājumu cenas ir ļoti dažādas, tādēļ klientiem ir iespēja iegādāties gan kvalitatīvus pulksteņus par zemākām cenām, gan luksusa preces par augstākām cenām. 2.4.att. ir iespēja iepazīties ar pulksteņu cenu kategorijām uzņēmumā SIA "Topus Riga".



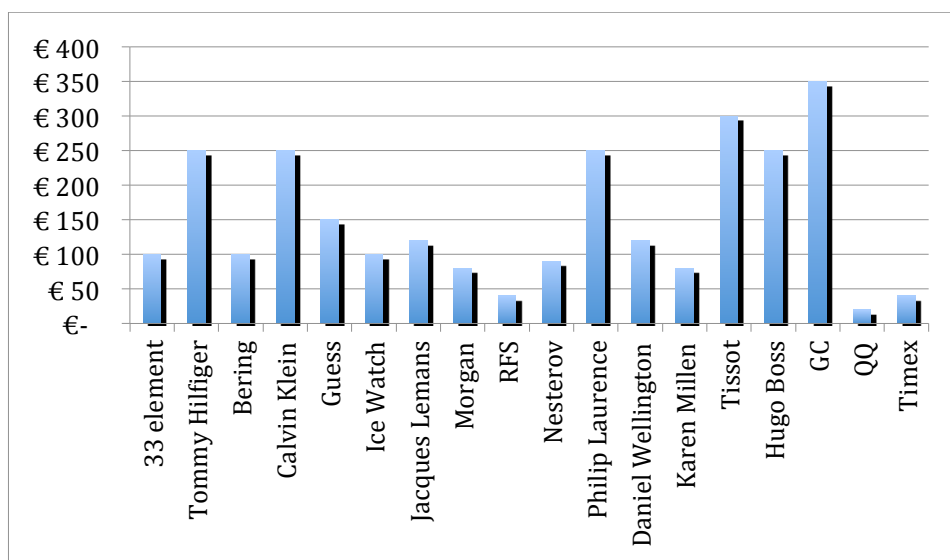
2.4.att. Uzņēmuma SIA "Topus Riga" produkcijas cenu kategorijas

Kā redzams 2.4. attēlā, kur parādītas uzņēmuma produkcijas cenu kategorijas, var secināt, ka lielākā daļa no piedāvātā sortimenta ir cenu kategorijā līdz 101-200 euro, kas sastāda 45% no visas piedāvātās produkcijas. 22% no piedāvātajiem produktiem ir cenu kategorijā zem 100 euro un 18% no 201-300 euro. Tāpēc var secināt, ka gandrīz pusi no visa piedāvātā sortimenta klāsta patērētāji var iegādāties par cenām, kas ir līdz 200 euro.

Pētīšanas perioda laikā ar pieejamo datu palīdzību autore ir izveidojusi tabulu (skat. 2.5.att.) ar pirktākiem pulksteņu zīmoliem un to cenām vidēji mēnesī visos četros tirdzniecības centros. Savukārt 2.6.att. tiek attēlotas pārdotāko zīmolu vidējās cenas katram zīmolam atsevišķi un, salīdzinot abas diagrammas, ir iespējams saskatīt aptuveno cenu kategoriju un populārākos pulksteņu zīmolus visos “Brandwatch” un “Timebar” veikalos.



2.5.att.Pārdotie pulksteņu zīmoli vidēji mēnesī (%)



2.6.att.Pulksteņu zīmolu cenas, vidēji euro

Uzņēmums periodiski ievieš dažādus izdevīgus piedāvājumus klientiem, piemēram, pērkot vienu pulksteni, otro lētāko var saņemt par brīvu. Tiek piedāvātas arī dažādas akcijas svētkos. Kā arī tiek piemērotas atlaides precēm tirdzniecības centru izpārdošanas periodos.

Visos četros uzņēmuma SIA “Topus Riga” veikalos ir iespējams norēķināties gan ar karti, gan skaidrā naudā, kas nesagādā nekādas neērtības klientiem.

Vieta. Viens no noteicošākajiem faktoriem vietas izvēlē ir atrašanās vieta. Jo vairāk cilvēku apgrozās noteiktā rajonā. Jo vairāk apmeklētāju ir kādā noteiktā tirdzniecības centrā, jo lielāka iespēja, ka klients izvēlēsies kādu konkrētu veikalu. Ja tas ir tirdzniecības centrs ar lielu apmeklētāju skaitu ikdienā, tad ļoti svarīgi arī izvēlēties pareizo vietu šajā tirdzniecības centrā sava veikala atvēršanai. Jo labāka vieta, jo pārredzamāks veikals, jo lielāka sabiedrības daļa to apmeklēs. Protams, ir liela nozīme arī īres maksai, un, ja tas ir tirdzniecības centrs pašā centrā, kur ir ļoti liela cilvēku plūsma un augsts apmeklētāju skaits, tad arī īres cena būs augstāka, bet pastāv arī lielāka iespējamība uz augstāku peļņu. Lai gūtu augstu peļņu ir jāpārlicinās, ka šajā tirdzniecības centrā nav konkurentu ar līdzīgām precēm, ja ir, tad jāizpēta, vai konkurentu piedāvājums nav izdevīgāks patērētājiem.

Veicināšanas aktivitātes. Uzņēmums SIA “Topus Riga” izmanto sekojošus marketinga veicināšanas pasākumus:

- Uzņēmuma mājas lapa;
- Reklāmas plakāti un stendi tirdzniecības vietās;
- Aktivitātes sociālajos tīklos (www.facebook.com un www.draugiem.lv);
- Sadarbības partneri (Rīgas stila pavēlnieks).

Uzņēmumam jau no pirmsākumiem darbojas mājas lapa www.brandwatch.lv. Informācija ilglaicīgi nav atjaunota un netika veikti nekādi uzlabojumi mājas lapā, neskatoties uz to, ka tika mainīta lielākā daļa pulksteņu zīmolu un arī preču zīmola “Brandwatch” nosaukums uz “Timebar”.

Informācija mājas lapā nav aktuāla, un klientiem nav iespējas tajā iepazīties ar visu piedāvājuma klāstu, kas atrodas veikalos.

2015. gadā pirmo reizi T/C Rīga Plaza tika izvietoti divi lieli reklāmas plakāti uz ieejas durvīm, kā arī reklāmas stendi dažādās tirdzniecības centra vietās, kas informēja klientus par “Brandwatch” Guess zīmola jauno pulksteņu pievedumu. Šobrīd arī regulāri tiek mainīti plakāti pašos veikalos. Uzņēmums ir izveidojis interneta lapas arī sociālajos tīklos: www.facebook.com un www.draugiem.lv, taču arī sociālajos tīklos informācija netiek laicīgi atjaunota. Tirdzniecības centrā Rīga Plaza šogad arī notika pasākums – Rīgas stila pavēlnieks, kuri bija arī uzņēmuma SIA “Topus Riga” sadarbības partneri un filmēšanā tika izmantoti “Brandwatch” veikala pulksteņi un rotas.

3. KONKURĒTSPĒJAS NOVĒRTĒŠANA UZŅĒMUMĀ SIA “TOPUS RIGA”

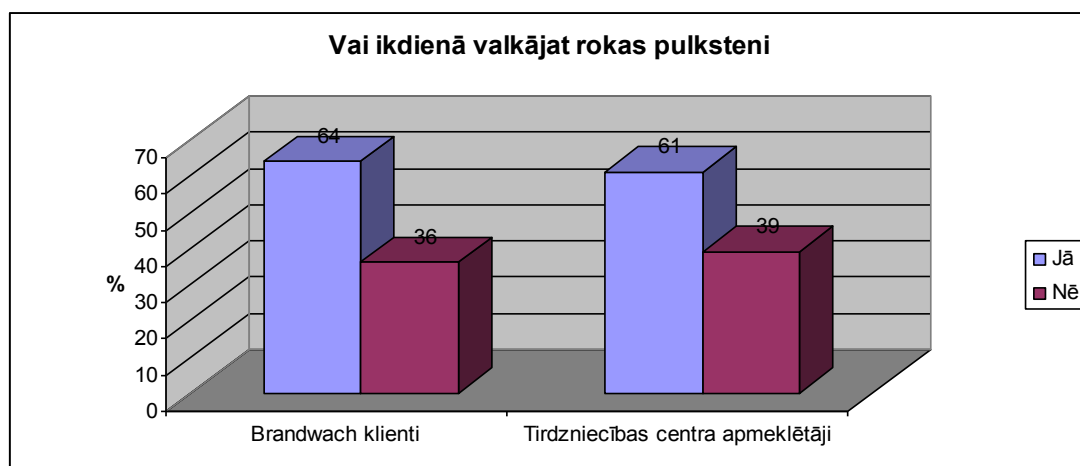
3.1. SIA “Topus Riga” klientu un tirdzniecības centru apmeklētāju aptaujas rezultātu analīze

Lai izpētītu SIA “Topus Riga” konkurētspēju, autore veica pētījumu, izmantojot izstrādātu aptaujas anketu. Ar šīs anketas palīdzību tika noskaidrots, kuri no Rīgas pulksteņu veikaliem ir visatpazīstamākie, kādi zīmoli ir pieprasītākie, kuru veikalu reklāmas ir atstājušas lielāko iespaidu, kādā cenu kategorijā lielākā daļa sabiedrības ir gatava iegādāties pulksteņus un uz kuru no veikaliem patērētāji labprāt dotos, lai iegādātos sev vēlamu preci.

Tika aptaujāti kopumā 200 respondenti vecumā no 15-60 gadiem un rezultāti apkopoti procentuāli grafikos. Anketēšana tika veikta tirdzniecības centros Spice un Alfa.

Lai iegūtu pēc iespējas detalizētāku klientu viedokli, autore pētījuma rezultātus salīdzinās divās grupās- pētāmā uzņēmuma SIA “Topus Riga” pulksteņu veikala Brandwatch un Timebar klienti, un tirdzniecības centra apmeklētāji.

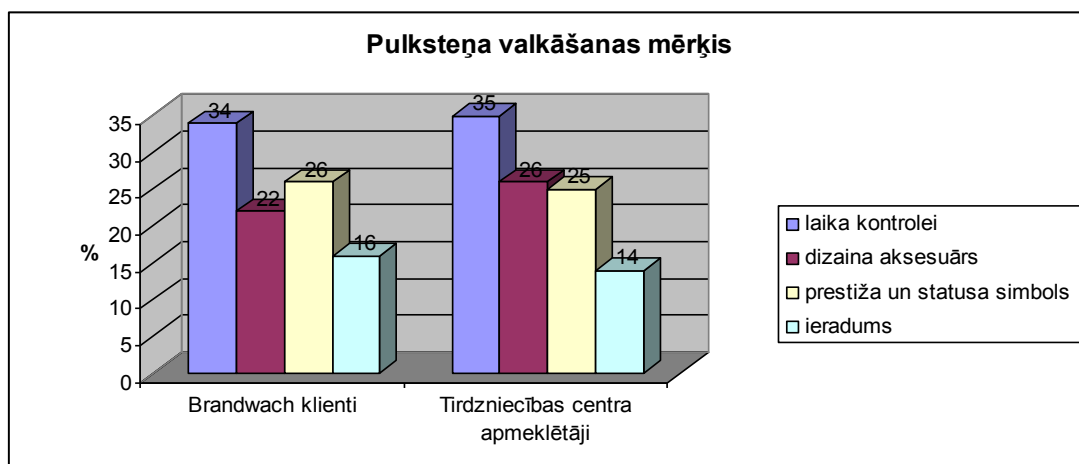
Uz pētījuma jautājumu – vai ikdienā valkājat rokas pulksteni, respondentu sniegtās atbildes ir atspoguļotas 3.1. attēlā.



3.1. attēls **Rokas pulksteņu valkāšanas ieradumi**

Lielākā daļa respondentu abās grupās- 64% un 61% atzīst, ka ikdienā valkā rokas pulksteņus.

Uz jautājumu- Kāds ir pulksteņa valkāšanas galvenais mērķis, respondentu sniegtās atbildes atspoguļotas 3.2. attēlā.

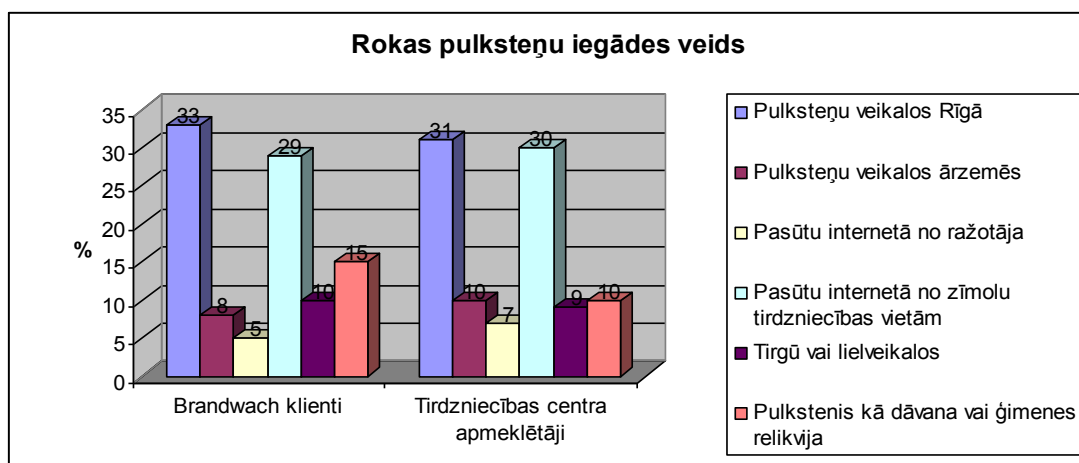


3.2. attēls Rokas pulksteņu valkāšanas mērķis

Kā redzams 3.2. attēlā, respondentu pulksteņa valkāšanas galvenais mērķis ir laika kontrolei. Autore vērs uzmanību, ka liela daļa respondentu, 26% Brandwach klientu un 25% tirdzniecības centra apmeklētāju kā svarīgāko pulksteņa valkāšanas mērķi atzīmējuši pulksteni kā prestiža statusa simbolu. Arī pulkstenis kā dizaina aksesuārs ir aktuāls vidēji 23% respondentu.

Autore secina, ka mūsdienu klientiem rokas pulkstenis ir ne tikai laika kontroles ierīce, bet arī prestiža, statusa simbols un modes dizaina aksesuārs.

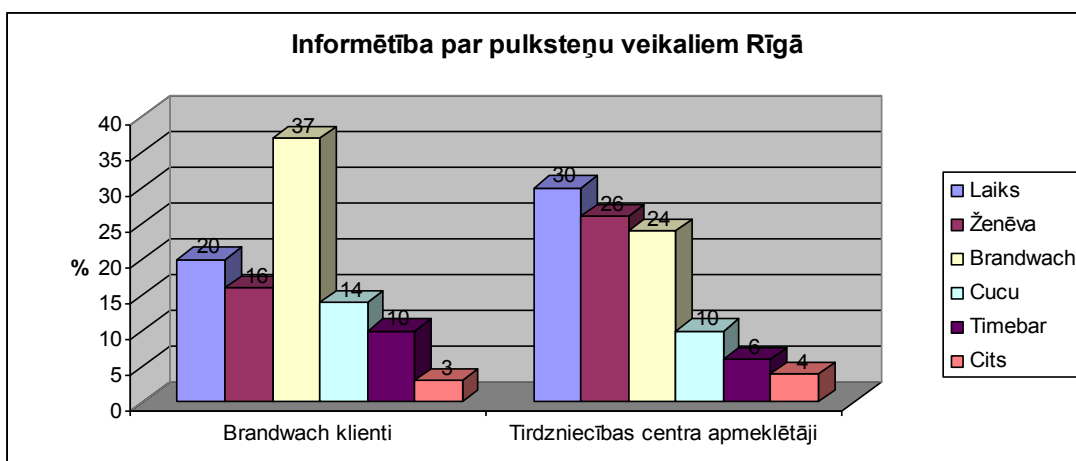
Uz jautājumu- kāda ir pulksteņu iegādes ierastākās vietas, respondentu atbildes ir apkopotas un atspoguļotas 3.3. attēlā.



3.3. attēls Ierastākais rokas pulksteņu iegādes veids un vieta

Kā redzams 3.3. attēlā, dominē divas pulksteņu iegādes vietas- pulksteņu veikali Rīgā un zīmolu pulksteņu tirdzniecības vietas internetā. Autore secina, ka specializētie zīmolu pulksteņu veikali ir tā vieta, kur klienti iegādājas rokas pulksteņus.

Uz jautājumu-kādus pulksteņu veikalus Jūs zināt Rīgā, respondentu atbildes ir apkopotas 3.4. attēlā.

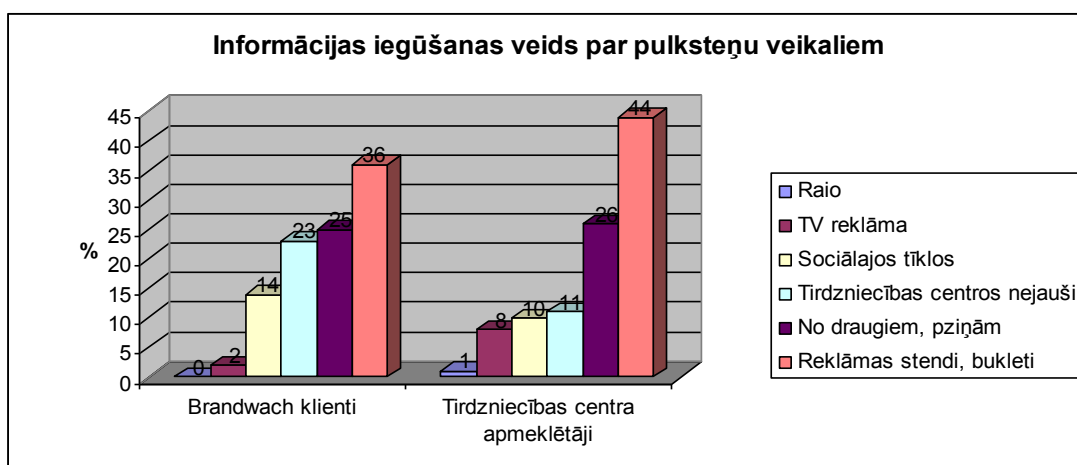


3.4. attēls **Klientu informētība par konkrētiem pulksteņu veikaliem**

Kā redzams 3.4. attēlā, viens no atpazīstamākajiem pulksteņu veikaliem respondentu vidū ir pulksteņu veikals “Laiks”, bet arī pulksteņu veikali “Ženēva” un “Brandwatch” ir labāko Rīgas pulksteņu un juvelierizstrādājumu veikalu sarakstā. Apkopojot atbildes uz šo jautājumu, var izsecināt, ka veikals “Brandwatch”, kura nosaukums ir vēl no vecā koncepta, ir ieguvis savu atpazīstamību, salīdzinot ar vēl ne tik labi zināmu “Timebar” nosaukumu, par kuru ir dzirdējuši tikai 6% no visiem tirdzniecības centra apmeklētājiem.

Autore secina, ka vislielākie konkurenti uzņēmumam SIA “Topus Riga” ir veikalu tīkli “Ženēva” un “Laiks”, kā arī nesen atvērtais “Cucu” veikals, kurš pagaidām ir tikai viens pilsētā, taču tuvākajā laikā plāno atvērt vēl vienu veikalu tirdzniecības parkā “Alfa”.

Uz jautājumu- Kā Jūs uzzinājāt par šiem veikaliem, respondentu sniegtās atbildes ir apkopotas un atspoguļotas 3.5. attēlā.



3.5. attēls **Informācijas iegūšanas kanāli par pulksteņu veikaliem**

3.5. attēlā redzams, ka 44% respondentu ir ievērojuši reklāmas plakātus un standus, kas nozīmē, ka pulksteņu veikali tos izmanto kā galveno reklāmas paņēmieni, izvietojot tos vietās, kur apgrozās lielākā sabiedrības daļa. Un, ņemot vērā trīs atpazīstamākos veikalu tīklus Rīgā – “Laiks”, “Ženēva” un “Brandwatch”, tad uzņēmums SIA “Topus Riga” izmanto vismazāk reklāmas plakātus un standus, tā ka 56% respondentu uzskata, ka visatpazīstamākie veikalu tīkli ir “Ženēva” un “Laiks”, un 44% par tiem uzzinājuši pievēršot uzmanību tieši reklāmām, kas izvietotas tirdzniecības centros, kā arī lielformāta plakāti ir redzami arī uz Rīgas ielām.

Uz jautājumu: kādas pulksteņu firmas Jūs zināt, vai par kādām esat dzirdējuši, respondenti ir atbildējuši sekojoši.

Apkopojot atbildes uz šo jautājumu tika izvirzītas 10 populārākās firmas Latvijā, kuras respondenti ir zinājuši:

- Rolex
- Candino
- Armani
- Michael Kors
- Rado
- Guess
- Seiko
- Calvin Klein
- Q&Q
- Timex
- Tissot

Balstoties uz šiem zīmoliem, autore izveidoja tabulu, kurā var redzēt, kuros Rīgas veikalos ir pieejamas šīs populārākās firmas. (Skat.3.1. tabulu)

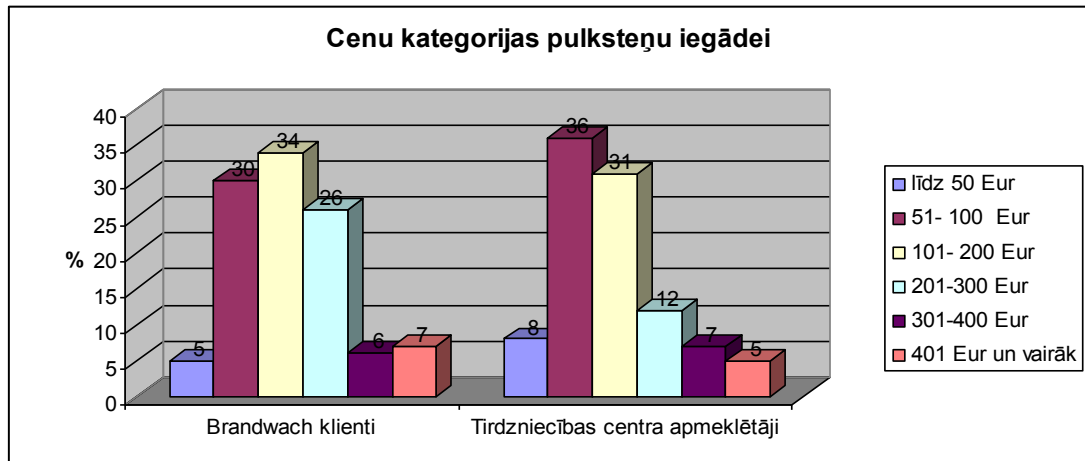
Zīmolu pieejamība populārākajos pulksteņu veikalos.

	“Ženēva”	“Laiks”	“Brandwatch” “Timebar”	“Cucu”
Candino	+	+	-	-
Armani	-	-	-	-
Michael Kors	-	+	-	+
Rado	+	-	-	-
Guess	-	+	+	+
Seiko	-	+	-	-
Calvin Klein	-	+	+	+
Q&Q	-	-	+	-
Timex	-	-	+	-
Tissot	+	-	+	-
Rolex	-	-	-	-

Pulksteņu veikalos “Laiks”, “Brandwatch” un “Timebar” ir iespēja iegādāties gandrīz pusi no visiem populārākajiem un sabiedrībā atpazīstamākajiem zīmoliem un tikai viens no zīmoliem - “Tissot”- ir pieejams gan “Ženēva”, gan “Brandwatch” un “Timebar” veikalos.

Autore secina, ka pētāmā uzņēmuma ”Topus Riga” „Brandwatch” veikalos ir iespēja iegādāties lielāko daļu atpazīstamāko zīmolu patērētāju vidū, tas būtiski paaugstina uzņēmumu konkurētspēju.

Uz jautājumu- Kādā cenu kategorijā Jūs būtu gatavs iegādāties pulksteni? (Cena euro), respondentu sniegtās atbildes ir apkopotas un atspoguļotas 3.6. attēlā.

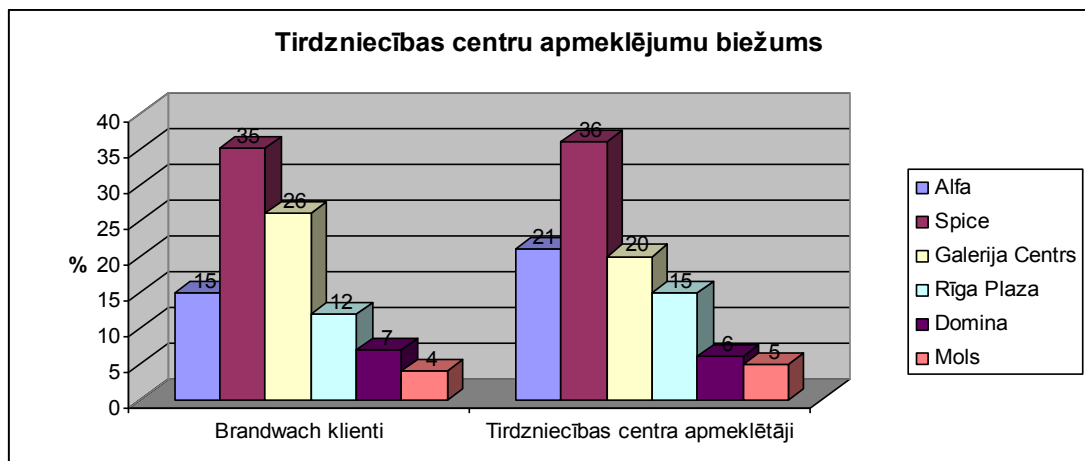


3.6. attēls **Pieprasītākās cenu kategorijas pulksteņu iegādei**

Redzams, ka lielākā daļa respondentu abās grupās nav gatava tērēt vairāk par 200 euro pērkot pulksteni. Viss optimālākā un pieejamākā pulksteņu cena būtu no 51 euro līdz 200 euro. Šādas cenas piedāvā pulksteņu veikali “Laiks”, “Brandwatch”, “Timebar” un “Cucu”, savukārt veikalu tīkls “Ženēva” piedāvā pulksteņus, kuru cenas ir sākot no 300 euro.

Autore secina, ka kvalitatīvus zīmolu rokas pulksteņus var atļauties tikai salīdzinoši neliela respondentu daļa, tādēļ cenu politikai “Brandwatch” jāvērs sevīšķa uzmanība.

Uz jautājums: “Kuru no Rīgas tirdzniecības centriem Jūs apmeklējat visbiežāk?”- respondentu sniegtās atbildes atspoguļotas 3.7. attēlā.



3.7. attēls **Tirdzniecības centru apmeklēšanas biežums**

3.7. attēlā redzams, ka tirdzniecības centrs Spice ir viens no iecienītākajām respondentu pirkumu izdarīšanas vietām.

Viens no apmeklētākajiem tirdzniecības centriem ir t/c Spice, kurā atrodas arī viens no uzņēmuma SIA “Topus Rīga” veikaliem ar jaunā koncepta nosaukumu “Timebar”.

T/c Alfa ieņem otro vietu pēc apmeklētāju skaita, kurā arī ir veikals, taču vēl ar nosaukumu “Brandwatch”, kas ir vairāk atpazīstams patērētāju vidū, nekā jaunais “Timebar” veikals. Galerija Centrs arī ir trīs apmeklētāko tirdzniecības centru sarakstā un tikai par 1% atpaliek no t/c Alfa, taču uzņēmumam nav veikals šajā tirdzniecības centrā.

Autore secina, ka visi minētie tirdzniecības centri ir klientu iecienīti, bet Spica, Galerija Centrs un Alfa ir tās tirdzniecības vietas, kurās būtu jāveic mārketinga aktivitātes uzņēmuma “Topus Riga” pulksteņu veikala „Brandwatch” popularizēšanā un atpazīstamības veicināšanā.

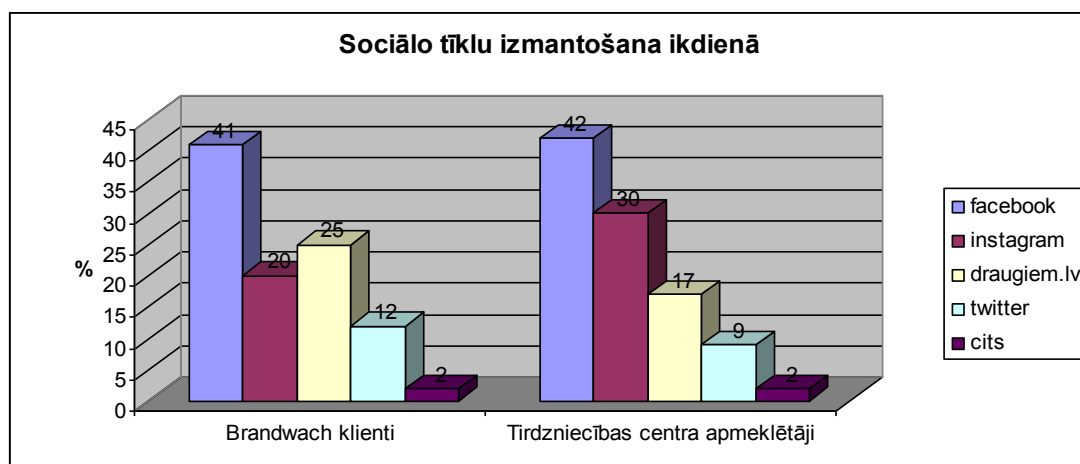
Uz pētījuma jautājumu- Kas, jūsuprāt, ir svarīgākais iegādājoties pulksteni, respondenti snieguši šādas atbildes:

- 1.vieta – kvalitāte
- 2.vieta – dizains
- 3.vieta – cena
- 4.vieta – pulksteņu funkcijas
- 5.vieta – zīmols
- 6.vieta – serviss
- 7.vieta – modes tendences

Apkopojot visu respondentu sniegtās atbildes, svarīgākais, iegādājoties pulksteni, ir kvalitāte, dizains un cena. Tādēļ var secināt, ka tās ir vissvarīgākās lietas, par kurām būtu jādomā uzņēmumiem, pirms pārdod konkrētu preci pircējiem. Autore iepriekš iepazīstināja ar preču sortimentu uzņēmumā SIA “Topus Riga” un preču cenu kategoriju, kur bija redzams, ka lielākā daļa piedāvāto pulksteņu ietilpst cenu kategorijās līdz 200 euro, ņemot vērā arī anketas datus un to, cik pircēji ir gatavi iztērēt pērkot pulksteni, kur lielākā daļa atbildējusi, ka pieņemamā cenu kategorija ir no 51 euro līdz 200 euro, tad uzņēmumam SIA “Topus Riga” lielākā daļa preču atbilst patērētāju iespējām iegādāties sev nepieciešamo pulksteni. SIA “Topus Riga” pieejami ļoti dažāda dizaina pulksteņi, kuri paredzēti gan bērniem, gan jauniešiem, gan pieaugušiem, gan aktīviem dzīves veida piekritējiem, gan arī gados vecākiem cilvēkiem. Uzņēmumā tiek piedāvāti tikai oriģināli, augstākās kvalitātes pulksteņi, kuriem garantija ir sākot no 2 gadiem.

Uz jautājumu: Vai ir kāds pulksteņu zīmols, kuru Jūs vēlētos iegādāties, bet Rīgas veikalos tas nav pieejams?, 97% respondentu uz šo jautājumu snieguši atbildes, ka nav neviens zīmols, kuru Rīgas veikalos nevarētu iegādāties un 3% minējuši pulksteņu zīmolus, kurus vēlētos iegādāties. Tā kā lielākā daļa ir apmierināta ar piedāvāto zīmolu klāstu Rīgas pulksteņu veikalos, šis jautājums turpmāk netiks apspriests.

Uz jautājumu: Kādus sociālos tīklus Jūs izmantojat ikdienā ?, respondentu sniegtās atbildes apkopotas un atspoguļotas 3.8. attēlā.

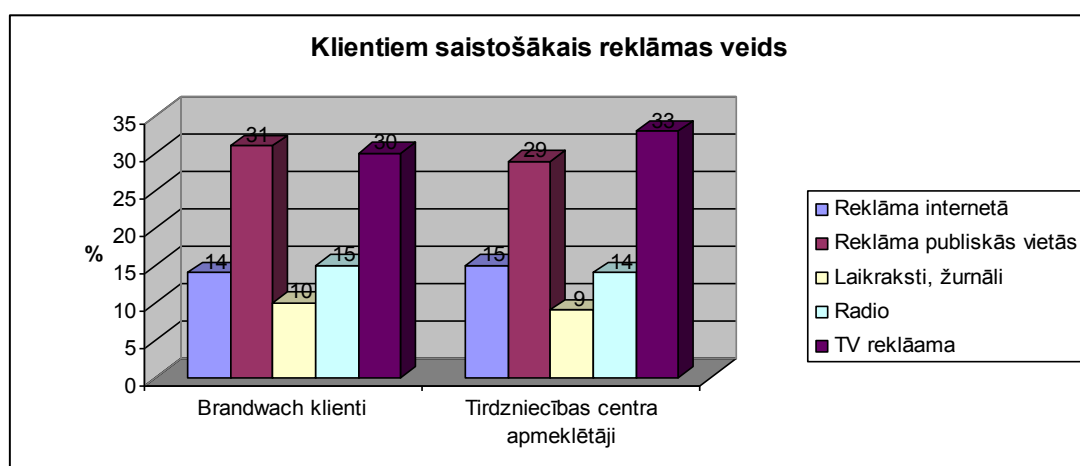


3.8. attēls Sociālo tīklu izmantošanas paradumi

Pēc 3.8. attēlā redzamās informācijas, autore var secināt, ka vispopulārākais no sociālajiem tīkliem šobrīd ir Facebook, kuru izmanto 42%.

Augstu popularitātes līmeni ir sasnieguši arī Instagram, kuru lieto 30% un Draugiem.lv, kuru ikdienā izmanto 17%. Uzņēmums SIA “Topus Riga” ir izveidojis lapas sociālajos tīklos Facebook un Draugiem.lv, taču nav sociāli aktīvi, tā ka reti kad tiek ievietota kāda jauna informācija un netiek piedāvāti nekādi speciāli piedāvājumi, kas varētu ieinteresēt lietotājus.

Pētījuma jautājumā: Kāds reklāmas veids Jūs uzrunā visvairāk ?, respondentu sniegtās atbildes atspoguļotas 3.9. attēlā.

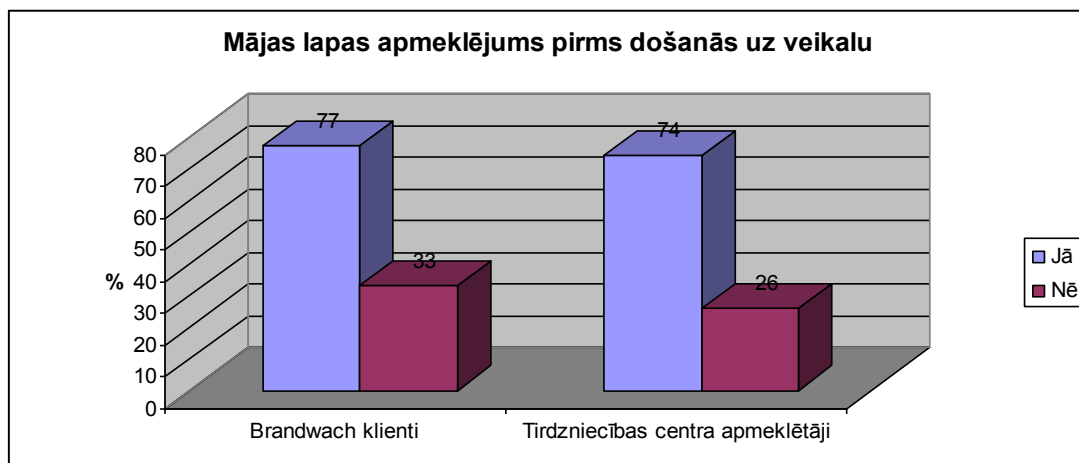


3.9. attēls Saistošākai un efektīvākai reklāmas veids

Viens no atmiņā paliekošajiem reklāmas veidiem, pēc aptaujāto respondentu domām, ir TV reklāmas un reklāmas publiskās vietās.

Pietiekami liels skaits atzīmēja, ka arī reklāmas internetā un radio bieži vien uzrunā, tās tiek pamanītas, sadzirdētas un iegaumētas. Savukārt viens no neefektīvākajiem reklāmas veidiem ir laikrakstos un žurnālos.

Jautājumā: Vai Jūs pirms doties uz kādu noteiktu veikalu iepazīstaties ar tā piedāvājumiem mājas lapā?, respondentu viedoklis ir apkopots un atspoguļots 3.10. attēlā.

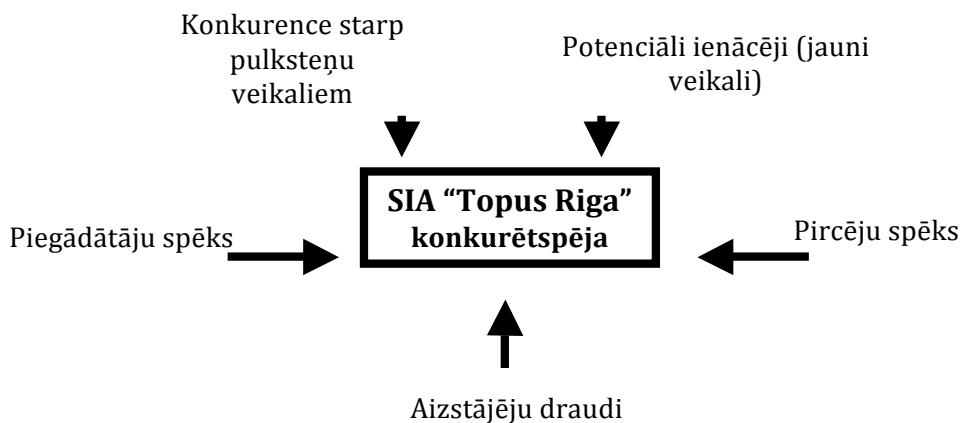


3.10. attēls **Veikala mājas lapu apmeklēšanas ieradums pirms veikala apmeklējuma**

Lielākai respondentu daļai ir svarīga veikala mājas lapa, jo klienti, pirms dodas uz kādu noteiktu veikalu, iepazīstas ar tā sortimenta klāstu, cenām vai īpašajiem piedāvājumiem uzņēmuma mājas lapā, lai netērētu savu laiku, ja gadījumā tas, ko meklē, veikalā nemaz nav atrodamas.

3.2. M.Portera analīze uzņēmumā SIA “Topus Riga”

Lai izanalizētu šīs nozares darbību, ir nepieciešams noskaidrot kā konkurences spēki spēj ietekmēt uzņēmumu un kādas ir iespējas, lai novērstu negatīvo ietekmi. Portera izveidotā struktūra ietver piecus būtiskus konkurētspējas spēkus, kas attēloti 3.11. attēlā.



3.11. attēls

Portera piecu spēku modelis

3.2. tabulā ir attēloti pieci konkurences spēki, to ietekme uz uzņēmumu SIA “Topus Rīga”, kā arī iespējas, kā novērst negatīvo ietekmi uz uzņēmumu.

3.2. tabula

M.Portera analīze uzņēmumā SIA “Topus Rīga”

Pieci konkurences spēki	Ietekme uz uzņēmumu	Iespējas, kā novērst negatīvo ietekmi uz uzņēmumu
1	2	3
Piegādātāju spēks	Piegādātāju ietekme pastāv, jo ražotāji atrodas ārpus Latvijas un prece vai kādas pasūtītas pulksteņu detaļas var kavēt radot risku saistību izpildei pret klientiem.	-
Patērētāju spēks	Pircēju ietekme pastāv, jo to skaits var samazināties ekonomiskā stāvokļa pasliktināšanās gadījumā vai konkurentu labāku piedāvājumu gadījumā un pircēji ir tie, kas nosaka, cik veiksmīga ir uzņēmējdarbība šajā nozarē.	Motivēt klientus ar izdevīgiem piedāvājumiem, akcijām, dāvanām. Saglabāt augstu preču kvalitāti un apkalpo

Potenciālu jaunienācēju draudi	Jauni pakalpojuma sniedzēji var ietekmēt pārdošanas apjomu piedāvājot produktus ar līdzīgu kvalitāti, funkcijām, bet izdevīgākām cenām. Taču jaunienācējiem nāksies iekarot patērētāju uzticību, kas uzņēmam SIA "Topus Riga" jau ir izdarīts.	Sekot līdzīgi visiem jaunienācējiem un nepieciešamības gadījumā pamainīt sortimenta klāstu, piedāvāt izdevīgākus pirkumus, vai citādi rīkojoties noturēt savus klientus.
Aizstājēju draudi	Citas elektroniskas ierīces, kas pilda līdzīgu funkciju	Meklēt jaunus ārvalstu tirgus, lai Latvijas ekonomikas lejupslīdes laikā saglabātu uzņēmuma pastāvēšanu
Konkurence starp veikaliem,	21 uzņēmums, kas nodarbojas ar pulksteņu tirdzniecību, taču uzņēmuma SIA "Topus Riga" tiešie konkurenti ir pulksteņu veikali "Laiks", "Ženēva" un "Cucu", kas ietekmē uzņēmuma pārdošanas apjomu.	Regulāri jāpēta konkurentu darbība, dažādas aktivitātes, akcijas, reklāmas, īpašos piedāvājumus, jauna produkta parādīšanos utt.

1) Piegādātāju spēks: svarīgi atzīmēt, ka piegādātāju ietekme uz pulksteņu veikala darbību ir ļoti spēcīga.

2) Patērētāju spēks: Ņemot vērā pašreizējo ekonomisku situāciju valstī, protams, mainās arī patērētāju uzvedība un spējas. Daļa no Latvijas iedzīvotājiem saskārusies ar aizdevumu atmaksas grūtībām, kā arī arvien vairāk progresē bezdarba līmenis. Uz tā visa fona kopumā samazinājās pieprasījums un lielākas daļas Latvijas uzņēmumu apgrozījums, t.sk. arī pulksteņu tirdzniecības uzņēmumu apgrozījums. Patērētāji ar savu pirkspēju tieši ietekmē piedāvājumu cenas.

3) Potenciālu jaunienācēju draudi: Jaunienācēju, jeb jaunu pulksteņu veikalu parādīšanās ir normāla parādība, jo ieejas barjeru jaunajiem uzņēmumiem praktiski nav. Tomēr uzsākt zīmolu pulksteņu tirdzniecības jomā nemaz nav tik vienkārši un ātri, jo konkurēt ar uzņēmumiem, kas darbojas nozarē salīdzinoši ilgstošu periodu, kam jau ir savs klientu loks, jau ir atpazīstams zīmols, ir salīdzinoši grūti. Diez vai klients, kas pastāvīgi izmanto konkrēta uzņēmuma sniegtos pakalpojumus un ir apmierināts ar esošo apkalpošanas līmeni, uzreiz sāks izmantot jaundibināta uzņēmuma pakalpojumus.

Nozarē esošie uzņēmumi bieži no ienākšanas tajā mēģina atturēt iespējamus konkurentus; jo vairāk uzņēmumu ienāk, jo tirgū esošajiem uzņēmumiem kļūst grūtāk aizsargāt savu tirgus daļu un gūt peļņu. Augstais iespējamo konkurentu ienākšanas risks rada draudus esošo uzņēmumu ienesīgumam. Tomēr, ja ienākšanas risks ir zems, esošie uzņēmumi var izmantot šo priekšrocību, lai paceltu cenas un nopelnītu vairāk.

Pēdējo piecpadsmit gadu laikā tirdzniecības nozarē ir bijis ļoti augsts jaunu uzņēmumu ienākšanas risks, īpaši analizētā uzņēmuma tirgotajiem produktiem.

Pēdējā desmitgadē tirgū ienāca daudz jaunu uzņēmumu, un tas attiecas ne tikai uz vairumtirgotājiem, bet arī lielajām mazumtirdzniecības ķēdēm, kuras importē preces lielos apjomos. Šobrīd potenciālo konkurentu ienākšanas risku var vērtēt kā mērenu, jo pastāv daži grūti pārvarami šķēršļi. Autore tālāk analizē šķēršļus ienākšanai tirgū.

4) Aizstājēju draudi: Neskatoties uz to, ka sākotnēji šķiet, ka pulksteņu tirdzniecības jomā nav aizstājēju, tomēr svarīgi atzīt, ka šobrīd ir tieši tāds brīdis, kad cilvēki labprāt pulksteņu iegādi, kā salīdzinoši dārgu prieku, aizvieto ar kādām citām elektroniskām ierīcēm, kas veic tādu pašu funkciju, kas savukārt būs daudz lētāki.

5) Konkurence starp veikaliem: Šobrīd konkurence ir saasinājusies, jo visi uzņēmumi cīnās par katru klientu, un, ņemot vērā to, ka cenas tirgū vienlīdzīgas, līdz ar to svarīgi noturēt katru uzņēmuma klientu, maksimāli nodrošinot atbilstošu apkalpošanu un servisu.

„Topus Riga” tirgotajiem produktiem cilvēki vienmēr meklēs labāko cenu un piedāvājumus, tomēr ne tikai zemas cenas sekmē pirkumus. Uzņēmumi, kas biznesā ir bijuši ilgāku laiku, ir spējuši izveidot regulāru klientūru, kas uzņēmumam ļauj iepirkt un pārdot produkciju lielākos apjomos. Tas ļauj uzņēmumiem no lielražošanas ietaupījuma gūt būtiskas izmaksu priekšrocības. Bez lieliem ieguldījumiem un regulāras klientu bāzes jaunie uzņēmumi cietīs no izmaksu neizdevīguma. Pat, ja ir iespējami lieli ieguldījumi, pastāv ļoti augsts investīciju atdeves neatgūšanas risks. Šajos apstākļos samazinās potenciālo konkurentu ienākšanas draudi.

Uzņēmumi parasti iegūst no lojalitātes zīmolam, kas ir šķērslis citu uzņēmumu ienākšanai nozarē, jo zīmola uzticamības iegūšanai vajadzīgs laiks. Patērētājiem pirkuma lēmumu veikšanas laikā, redzot vecus un uzticamus zīmolus, daudzos gadījumos izvēle būs par labu tieši šo uzņēmumu, nevis konkurentu precēm. Joprojām valda uzskats, ka esošie uzņēmumi, kuriem ir spēcīga zīmola lojalitāte, nodrošina labākos piedāvājumus, un klienti veic pirkumus rutīnas veidā. No otras puses jāņem vērā, ka vairumtirdzniecībā klienti meklē labākos piedāvājumus, lai paši gūtu lielākus ienākumus. Raugoties no šīs perspektīvas, lojalitāte zīmolam nav lielāko šķēršļu vidū ienākšanai šajā nozarē.

3.3. MC' KINSEY modelis

MC' Kinsey modelis attēlo gan uzņēmuma „Topus Riga” esošo stāvokli, gan iespējamo nākotnes rezultātu, šajā modelī tiek izmantoti ne tikai kvantitatīva rakstura kritēriji, bet arī kvalitatīva rakstura kritēriji.

Lai šo novērtējumu noteiktu tika izveidota tabula, kurā noteikti dažādi kritēriji, kuriem tika noteikts svars un vērtējums šodien un uzņēmuma stāvoklis, kāds būtu raksturīgs uzņēmumam pēc 3-5 gadiem.

3.3. tabula

Tirgus pievilcības novērtējums

Kritēriji	Nozīmīgums (svars) (1-3)	Nozares Vērtējums šodien (1-9)	Vēlamais vērtējums (1-9)
1.Tirgus apjoms	3	5	5
2.Tirgus izaugsme	2	4	3
3.Konkurentu agresivitāte	3	3	3
4.Nozares rentabilitāte	2	4	4
5. Patērētāju pirkspēja	3	4	3
6.Tehnoloģijas	2	8	9
7.Aizvietotājpreces	2	3	3
8. Darbaspēka pieejamība	2	7	8
9.Investīciju iespējas	2	5	4
KOPĀ:	21		

Lai novērtētu tirgus pievilcību, tika izvēlēti daži kritēriji, kas ir raksturīgi ārējas vides analīzei. Tirgus apjoms šīs situācijas apstākļos tiek novērtēts ar 5 punktiem. Šāds novērtējums tiek dots, jo šobrīd klientu skaits, kas ir gatavs un spējīgs iegādāties pulksteņus, noteikti ir samazinājies ekonomiskās situācijas ietekmē, kā arī līdzīga situācija būs raksturīga arī turpmāk. Kas attiecas uz tirgus izaugsmi, tad svarīgi atzīmēt, kā attiecīgi tirgus izaugsmes tempi apstājas, tieši tāpēc tos ir ļoti svarīgi saglabāt esošā līmenī. Tirgus izaugsme šodien tiek apzīmēta ar 4 punktiem, savukārt nākotnē tā iespējams samazināsies pat līdz 3. Konkurentu darbība ir viens no svarīgākajiem kritērijiem, kas ietekmē uzņēmuma darbību.

Šobrīd pulksteņu tirdzniecības uzņēmumiem ir raksturīga ļoti aktīva darbība, jo katrs cīnās par katru savu klientu un mēģina tos noturēt. Tomēr krīzes apstākļi arī ļoti pozitīvi ietekmē konkurentu skaitu, jo vājākie no tiem iespējams izies no tirgus, savukārt stiprākie tikai nostiprinās savas pozīcijas. Tā kā konkurentu darbība negatīvi ietekmē uzņēmuma darbības rezultātus, tāpēc konkurenti tiek novērtēti ar 3 punktiem.

Runājot par klientu pirkstspēju, tad svarīgi atzīmēt, ka pagaidām tā ļoti strauji samazinās, to ietekmē gan augsts bezdarba līmenis, gan arī nodokļu politika Latvijā. Pēc autores prognozes arī turpmākajos gados klientu pirkstspēja noteikti neuzlabosies, tāpēc pie nākotnes novērtējuma tā tiek apzīmēta ar 3 punktiem.

Tehnoloģiskais process arvien ātrāk iekaro pasauli, šobrīd tas tiek novērtēts ar 8 punktiem, tomēr nākotnē tas noteikti sasniegs visaugstāko rādītāju – 9. Aizvietotājpreces tiek apzīmētas ar 3 punktiem, jo tieši mūsdienās aizvietotāj preces ir ļoti bīstamas. Darbaspēks tiek novērtēts ar 7 un 8 punktiem, savukārt investīciju iespējas ar 4 un 5 punktiem. Kad iegūts rezultāts šodien, var aprēķināt vidējo svērto vērtību:

$$\text{Rezultāti šodien} = \text{Nozīmīgums} \times \text{Nozares vērtējums šodien}$$

$$\text{Vēlamie rezultāti} = \text{Nozīmīgums} \times \text{Vēlamais vērtējums}$$

$$\text{Vidējā svērtā vērtība šodien} = \frac{\sum \text{Rezultāti šodien}}{\sum \text{Svars}} = \frac{98}{21} = 4,7$$

$$\text{Vēlamā vidējā svērtā vērtība} = \frac{\sum \text{Vēlamie Rezultāti}}{\sum \text{Svars}} = \frac{95}{21} = 4,5$$

3.4. tabula

SIA „Topus Riga” konkurētspējas novērtējums

Novērtējuma kritērijs	Nozīmīgums (svars) (1-3)	Nozares Vērtējums šodien (1-9)	Vēlamais vērtējums
1. Tirgus daļa	3	3	3
2. Apkalpošanas kvalitāte	3	5	6
3. Pakalpojumu kvalitāte	3	6	6
4. Tehnoloģiskais līmenis	2	6	7
5. Pakalpojumu klāsts	3	8	9
6. Uzņēmuma atpazīstamība	2	5	6
7. Finansiālā stabilitāte	3	5	7
8. Personāla kvalifikācija	3	8	8
9. Menedžmenta kvalitāte	2	6	7
10. Pakalpojumu cena	3	5	5
KOPĀ:	27		

Raksturojot „Topus Riga” iekšējās vides kritērijus, tiek iegūti šādi rādītāji. Analizējot tirgus daļu, jāatzīmē, ka uzņēmumam pastāv ļoti maza tirgus daļa, toties uzņēmuma lielāka klientu daļa ir pastāvīgie klienti, kas nāk iepirkties atkārtoti, kas noteikti tiek vērtēts kā pozitīvs faktors. Uzņēmuma tirgus daļa tiek novērtēta ar 3 punktiem.

Apkalpošanas kvalitāte tiek novērtēta ar 5 punktiem, tomēr nākotnē tiek plānots sasniegt augstākus rādītājus un panākt lielāku klientu apmierinātību. Pakalpojumu kvalitāte ir viens no kritērijiem, kas ietekmē klientu apmierinātības līmeni.

Uzņēmuma „Topus Riga” atpazīstamības līmenis tiek atzīmēts ar 5 punktiem, tomēr nākotnē pateicoties kompetentam un profesionālam uzņēmuma kolektīvām jāpanāk lielāku uzņēmuma atpazīstamību. Personāla kompetence un kvalifikācija ir viena no uzņēmuma priekšrocībām, tā tiek novērtēta ar 8 punktiem. Menedžmenta līmenis tiek atzīmēts ar 6 un 7 punktiem, savukārt pakalpojuma cenas līmenis ar 5.

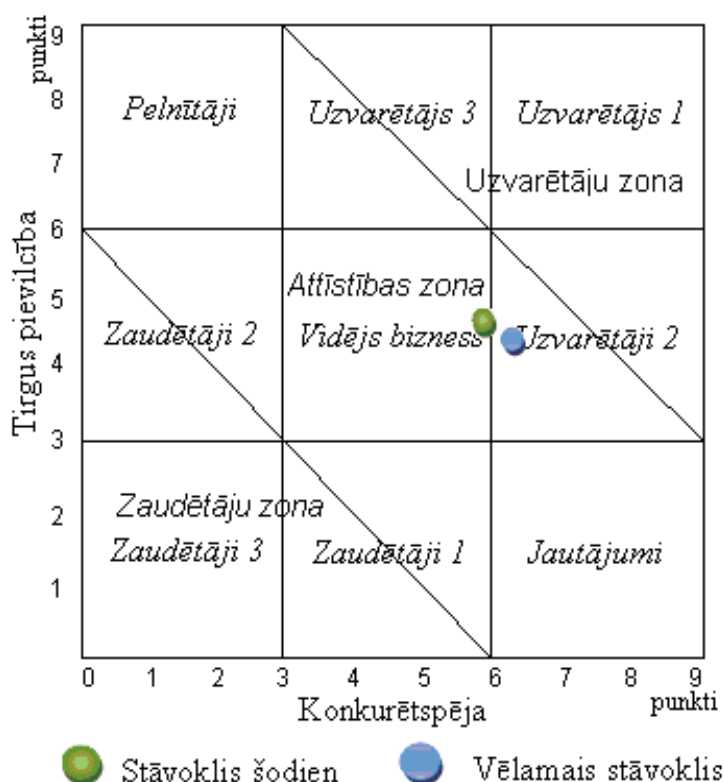
Kad iegūts vēlamais rezultāts, var aprēķināt vidējo svērto vērtību:

$$\text{Rezultāti šodien} = \text{Nozīmīgums} \times \text{Nozares vērtējums šodien}$$

$$\text{Vēlamie rezultāti} = \text{Nozīmīgums} \times \text{Vēlamais vērtējums}$$

$$\text{Vidējā svērtā vērtība šodien} = \frac{\sum \text{Rezultāti šodien}}{\sum \text{Svars}} = \frac{154}{27} = 5,7$$

$$\text{Vēlamā vidējā svērtā vērtība} = \frac{\sum \text{Vēlamie Rezultāti}}{\sum \text{Svars}} = \frac{172}{27} = 6,37$$



3.12. att. MC' KINSEY matrica

Kā redzams pēc attēlā atspoguļotas informācijas, šobrīd uzņēmums „Topus Riga” atrodas attīstības zonā, tomēr ar laiku uzņēmumam pastāv iespējas uzlabot savu konkurētspēju, neskatoties uz to, ka tirgus pievilcības radītāji samazināsies.

3.4. SVID analīze

SVID analīze dod iespēju novērtēt uzņēmuma iekšējo vidi un ārējo vidi, noskaidrot uzņēmuma vājās puses un draudus, kā arī iespējas un stiprās puses. SVID analīze parāda uzņēmuma vadītājam, kuras pozīcijas uzņēmumā ir nepieciešams uzlabot, un palīdz saskatīt, kas uzņēmumu padara konkurētspējīgāku starp uzņēmumiem. Uzņēmumiem ir nepieciešams izpētīt un izanalizēt stratēģiskās alternatīvas, kuras lietderīgi veikt ar tā saucamās SVID analīzes palīdzību.

3.5.tabula

Uzņēmuma SIA “Topus Rīga” SVID analīze

Uzņēmuma stiprās puses: <ul style="list-style-type: none">• Plašs sortimenta klāsts• Augsta preces kvalitāte• Augsta darbinieku kvalifikācijas• Darbinieku motivēšana• Cenas• Ilga un uzticama sadarbība ar piegādātājiem	Uzņēmuma vājās puses: <ul style="list-style-type: none">• Neizstrādāta uzņēmuma mājas lapa• Nav aktivitātes sociālajos tīklos• Reklāmas līdzekļu trūkums• Nav izveidoti lojalitātes pasākumi klientiem• Uzņēmuma veikaliem ir divi nosaukumi
Iespējas <ul style="list-style-type: none">• Mājas lapas izstrāde• Jaunu veikalu atvēršana• Aktivitātes sociālajos tīklos• Reklāmu izvietošana• Klientu lojalitātes paaugstināšana• Vienoties par vienu veikala nosaukumu	Draudi: <ul style="list-style-type: none">• Jaunu konkurentu parādīšanās• Patērētāju maksātspējas samazināšanās• Kompetentu darbinieku aiziešana

Uzņēmuma SIA “Topus Rīga” piedāvājumā ir ļoti plašs sortimenta klāsts, kas atbilst lielākai sabiedrības daļai. Piedāvājumā ir pulksteņi sākot no 20 euro, un, neskatoties uz zemām cenām, pulksteņu kvalitāte ir augstā līmenī.

Uzņēmuma stiprās puses ir ne tikai plašs sortimenta klāsts un augsta preces kvalitāte, bet arī pārdevēju zināšanas, kas palīdz veiksmīgi pārdot.

Uzņēmuma vadītāji ir parūpējušies arī par motivācijas programmām, ar kuru palīdzību stimule pārdevējus nepārtraukti attīstīt zināšanas, pārdot vēl vairāk un vienmēr būt pozitīvi noskaņotiem darbā.

Darbinieku motivēšanai tiek izmantoti dažādi uzdevumi, kas saistīti gan ar pārdošanu, gan konkurentu veikalu izpētīšanu, par kuru izpildi labākajiem darbiniekiem tiek pasniegtas dažādas balvas.

Uzņēmuma SIA "Topus Riga" trūkums ir neizstrādāta mājas lapa, aktivitāšu trūkums sociālajos tīklos un reklāmas nepietiekamība. Lielākā daļa mūsdienās iepazīstas ar dažādiem piedāvājumiem tieši interneta vidē, pirms doties uz kādu noteiktu veikalu izskata tā piedāvājumu, cenas un citu sev nepieciešamo informāciju, taču pēc uzņēmuma koncepta maiņas, mājas lapa ir nepabeigta un tajā nav aktuālā informācija par piedāvājumiem. Klientiem ir nepieciešams zvanīt uz noteiktu veikalu un pašiem censties noskaidrot, vai noteikts pulksteņa modelis ir pieejams un kāda ir tā cena. Tāda pati problēma ir arī ar sociālajiem tīkliem, kur katram uzņēmumam ir iespējams reklamēt jaunus pievedumus un informēt klientus par īpašajiem piedāvājumiem.

Mūsdienās ar sociālo tīklu palīdzību šī informācija nonāk ļoti ātri pie klientiem, tā kā lielākā sabiedrības daļa sociālajos tīklos pavada daudz laika un seko līdzīgi dažādiem sev interesējošiem jaunumiem. Taču "Brandwatch" un "Timebar" lapas sociālajos tīklos nav aktīvas, un jauna informācija tiek ievietota reti, kā arī netiek piedāvāti īpašie piedāvājumi, rīkoti konkursi, kas mudinātu sociālo tīklu apmeklētājus dalīties ar uzņēmuma ievietoto informāciju ar saviem draugiem un paziņām, kas savukārt paaugstinātu popularitāti un veikalu apmeklēšanu.

Salīdzinot ar konkurējošiem uzņēmumiem, kā, piemēram, "Laiks", "Ženēva" un "Cucu", tad "Brandwatch" un "Timebar" izmanto vismazāk no iespējamiem reklāmas pasākumiem. Netiek izvietoti plakāti tirdzniecības centros vai citās publiskās vietās, nekad nav bijušas reklāmas televīzijā vai radio, žurnālos vai laikrakstos.

Balstoties uz uzņēmuma SIA "Topus Riga" vājībām, autore secinājusi, ka tā iespējas būtu jaunas mājas lapas izstrāde, aktivitāšu paaugstināšana sociālajos tīklos, reklāmas izvietošana kā arī jaunu veikalu atvēršana, tā kā visā Latvijā ir tikai četri veikali.

3.6. Uzņēmuma SIA “Topus Rīga” VRIO analīze

Uzņēmuma SIA “Topus Rīga” konkurētspējas analīzei autore izvēlējās arī VRIO analīzes matricu, ar kuru palīdzību ir iespēja novērtēt uzņēmuma resursus un noteikt, kuri no tiem kalpo par noturīgu konkurētspējas priekšrocību.

3.7. Tabula

Uzņēmuma SIA “Topus Rīga” VRIO analīzes matrica

Autores sastādīta

	V – Resursu spēja būt vērtīgam	R – Resursu spēja būt retam	I – Resursu spēja būt grūti imitējamam	O – Resursu spēja būt izmantojamam uzņēmumā
Ģeogrāfiskais novietojums	Jā	Jā	Nē	Jā
Sortiments	Jā	Jā	Jā/Nē	Jā
Kvalitāte	Jā	Jā	Jā/Nē	Jā
Klientu lojalitāte	Jā	Jā	Nē	Nē
Finansiālais stāvoklis	Jā	Nē	Nē	Jā
Pieredze	Jā	Jā	Jā	Jā
Personāls	Jā	Nē	Nē	Jā
Marketinga aktivitātes	Jā	Nē	Nē	Jā

Ģeogrāfisko novietojumu var uzskatīt par priekšrocību, taču to var izmantot arī konkurenti, līdz ar to priekšrocība būs tam uzņēmumam, kuru ģeogrāfiskā atrašanās vieta būs labāka priekš klientiem. Ar laiku arī uzņēmums SIA “Topus Rīga” var paplašināt savu tirgu un atvērt jaunus veikalus izvirzoties priekšā saviem konkurentiem.

Sortiments tiek uzskatīts par īslaicīgu priekšrocību, jo ar laiku arī konkurenti var paplašināt savu produkcijas klāstu. Līdzīgi ir arī ar produktu kvalitāti un klientu lojalitāti.

Uzņēmumam SIA "Topus Riga" būtu nepieciešams lielāku uzmanību pievērst šiem punktiem, izveidot lojalitātes pasākumus klientiem, sekot līdzi produkcijas kvalitātei un ieviest izmaiņas sortimenta klāstā nepieciešamības gadījumā, ja konkurentu produkcija patērētājiem liek izvēlēties citus pulksteņu veikalus.

Finansiālais stāvoklis ir priekšrocība, ko var izmantot gan uzņēmums, gan tā konkurenti un jo veiksmīgāks tas ir, jo lielāka priekšrocība ir konkrētajam uzņēmumam. Pieredzei ir liels spēks, taču jāņem vērā, ka ar laiku arī konkurentu pieredze pieaug, līdz ar to šī priekšrocība tiek uzskatīta par īslaicīgu. Uzņēmumam SIA "Topus Riga" šobrīd ir 8 gadu pieredze, taču veikaliem "Laiks" un "Ženēva" ir vairāk kā 20 gadu pieredze.

Uzņēmumā šobrīd liela uzmanība tiek pievērsta personālam, tiek rīkotas dažādas apmācības un konkursi, kas motivē darbiniekus iegūt jaunas zināšanas un strādāt ar pilnu atdevi, taču to pašu var darīt arī konkurenti, tapēc ir svarīgi šos pasākumus veikt ilgtermiņā un regulāri.

Marketinga aktivitātes uzņēmumā SIA "Topus Riga" tiek izmantotas vismazāk, taču tas ir resurss, kas laika gaitā var mainīties un konkurenti var izvirzīties priekšā pateicoties pareizi izvēlētai reklāmas kampaņai, līdz ar to ir visas iespējas turpmāk aktīvāk darboties marketinga aktivitātēs saukt arī šo resursu par uzņēmuma SIA "Topus Riga" priekšrocību.

Pēc VRIO analīzes var secināt to, ka uzņēmuma nav noturīgu konkurētspējīgo priekšrocību, taču pievēršot lielu uzmanību visiem esošajiem resursiem, tos uzlabojot un regulāri pētot konkurentu resursu priekšrocības ir iespēja izvirzīties priekšā. Uzņēmumam nepieciešams radīt konkurētspējīgo priekšrocību arī ilgtermiņā, jo pēc 3.7. tabulas datiem var secināt, ka lielākā daļa resursu ir viegli imitējami. Autore iesaka pievērst lielāku uzmanību klientu lojalitātei, jo šobrīd uzņēmums nepiedāvā klientu kartes vai kuponus, kas paaugstinātu klientu iespējamību atgriezties veikalos kā arī marketinga aktivitātēm, jo tās tiek izmantotas ļoti mazā daudzumā un ar to nepietiek, lai popularizētu uzņēmumu un piesaistītu vairāk klientus.

3.5. Konkurētspējas salīdzinājums

3.6. tabula

Pulksteņu veikalu konkurētspējas salīdzinājums

Autores sastādīta

	“Laiks”	“Ženēva”	“Cucu”	“Timebar”/”Brandwatch”
Pieredze	21 gads	22 gadi	1,5 gadi	8 gadi
Piedāvāto zīmolu daudzveidība	30 zīmoli	12 zīmoli	14 zīmoli	16 zīmoli
Cenas (Eur)	150-3000	300-10000	100-1500	20-1500
Veikalu daudzums	8	4	1	4
Mājaslapa	laikswatches.lv	zeneva.lv	Nav	brandwatch.lv
Sociālie tīkli	Facebook, Twitter	Nav	Facebook	Draugiem.lv Facebook
Reklāmas (TV, Vides reklāmas, Radio utt.)	Vides reklāmas, lielformāta plakāti, reklāmas plakāti veikalos un tirdzniecības centros	Vides reklāmas, lielformāta plakāti	Radio, reklāmas plakāti veikalā	Reklāmas plakāti “Brandwatch” un “Timebar” veikalos

Izpētot autores izveidoto SIA „Topus Riga” konkurentu tabulu ir iespēja nonākt pie sekojošiem faktiem, kā, piemēram, pieredzes ziņā vadībā ir veikali “Ženēva” un “Laiks”, jo darbojas Latvijas tirgū jau vairāk kā 20 gadus un ir ieguvuši uzticību patērētāju vidū. Protams, tas ir ļoti liels plus konkurētspējas priekšrocības ziņā. Veikalā “Laiks” ir arī visplašākais sortimenta klāsts, kura piedāvājumā ir 30 pulksteņu zīmoli.

Cenu ziņā veikaliem “Brandwatch” un “Timebar” ir viss elastīgākās cenas, līdz ar to arī lielākā sabiedrības daļa ir spējīga iegādāties pulksteņus par sev pieņemamām cenām. Kā piemēram pulksteņu veikalā “Ženēva” preces cenu kategorija sākas ar 300 euro, tas nozīmē, ka pircēji, kas nav spējīgi iegādāties pulksteņus par tādām cenām izvēlēsies “Brandwatch” vai “Timebar” veikalus. Tā ir viena no uzņēmuma SIA “Topus Riga” priekšrocībām.

Veikalu tīklam “Laiks” ir 8 veikali visā Rīgā, kas palīdz klientiem apmeklēt sev tuvākos veikalus, pateicoties tam, veikals iegūst līdera pozīcijas, tā kā gan pieredzes ziņā, gan arī piedāvātā sortimenta daudzuma ziņā ir pārāks par visiem pārējiem pulksteņu veikaliem Rīgā. Arī mājas lapai, sociālo tīklu aktivitātēm un reklāmām tiek pievērsta daudz lielāka uzmanība nekā uzņēmumam SIA “Topus Riga”.

Novērtējot konkurētspējas salīdzinājumu, tad veikalu tīkls “Laiks” ir izvirzījies pirmajā vietā, gan pieredzes ziņā, gan piedāvāto zīmolu daudzumā, gan arī marketingā. Apkopojot visu šo informāciju, pēc autores domām, uzņēmumam SIA “Topus Riga” būtu jāpievērš uzmanība marketinga aktivitātēm, būtu nepieciešams uzlabot mājas lapas darbību, jāpievērš lielāka uzmanība sociālo tīklu aktivitātēm, tā ka tas ieņem ļoti būtisku lomu mūsdienu sabiedrībā, kā arī reklāmas izvietojšanai.

4. SIA “TOPUS RIGA” KONKURĒTSPĒJAS PAAUGSTINĀŠANAS PLĀNS

Pēc McKinsey matricas analīzes autore secina, ka uzņēmums SIA “Topus Riga” šobrīd atrodas attīstības zonā un ar laiku tam pastāv iespējas uzlabot savu konkurētspēju. Apkopojot anketas datus, lai paaugstinātu šo konkurētspēju uzņēmumam ir nepieciešams pievērst uzmanību marketingam un uzņēmuma tēlam, izveidot uzņēmuma mājaslapu, kā arī izveidot lapas populārākajos sociālajos portālos, par cik tie ieņem svarīgu lomu mūsdienu sabiedrībā. Pēc anketas rezultātu analīzes autore uzskata, ka ar laiku vajadzētu arī izvietot reklāmas, kā piemēram, televīzijā, radio u.c. Pēc M.Portera analīzes uzņēmumā autore secina, ka ir nepieciešams paaugstināt klientu lojalitāti. Klientiem ir izdevīgi atgriezties veikalos, kur tiem būs izdevīgāki piedāvājumi, kā arī tiks paaugstināta klientu uzticība zīmolam, kas ir spēcīgs konkurētspējas faktors. Pateicoties SVID analīzes rezultātiem tika apstiprināti anketas datu rezultāti un autore pārliecinājās, ka uzņēmuma vājās puses ir neizstrādāta mājaslapa, aktivitāšu trūkums sociālajos tīklos, kā arī nākotnē ir iespējas atvērt jaunus veikalus, gan Rīgā, gan arī citās Latvijas pilsētās, kā arī ārpus tās. Izveidojot VRIO matricu rezultātā tika noskaidrots, ka uzņēmuma SIA “Topus Riga” nav noturīgu konkurētspējīgu priekšrocību, taču uzlabojot esošos resursus ir iespējams izvirzīties priekšā un pārspēt konkurentus. Arī VRIO analīzes rezultātā apstiprinājās tas, ka ir nepieciešams pievērst lielāku uzmanību klientu lojalitātei un uzņēmuma marketingam. 4.1.tabulā autore, pamatojoties uz veiktajiem pētījumiem, attēlo uzņēmuma „Topus Riga” turpmākās darbības plānu konkurētspējas paaugstināšanā.

Uzņēmuma „Topus Riga” turpmākais darbības plāns konkurences paaugstināšanā

Autores sastādīta

Stratēģiskais mērķis turpmāko piecu gadu laikā palielināt savu tirgus daļu, iegūstot pārsvaru pār konkurentiem.			
Mārketinga un uzņēmuma tēls	Finanses	Piedāvājuma sortiments	Personāls
Mārketinga aktivitātes izmantot, lai veidotu uzņēmuma tēlu un piesaistītu klientus, lai viņi vēlētos vēl atgriezties. Izveidot uzņēmuma mājas lapu, regulāri atjaunojot aktualitātes, kā arī veidot lojalitātes programmas pastāvīgiem apmeklētājiem.	Strādāt turpmākā gada laikā ar vismaz 10-15% peļņu.	Paplašināt piedāvājamo sortimentu ar jaunu pulksteņu klāstu un pakalpojumiem.	Turpināt sadarboties ar piegādātājiem. Pilnveidot komunikācijas iemaņas ar klientiem. Ieguldīt investīcijas darbinieku apmācībā, lai uzlabotu prasmes klientu apkalpošanā, pakalpojumu sniegšanā.

Kad uzņēmumi konkurē par preču un pakalpojumu sniegšanu, cenas krītas, kvalitāte uzlabojas un patērētājiem ir lielākas izvēles iespējas.

Rekomendācijas:

- Lai izturētu konkurenci, ikviena uzņēmuma, kas vēlas gūt ilgstošus panākumus, darbībai ir jābūt inovatīvai. Visu laiku uzņēmumam jādarbojas gan ar konkurentu izpēti, jaunu produktu radīšanu, kā arī ar piemērotu reklāmu. Uzņēmumam „Topus Riga” lielāka vērība jāvelta savu konkurentu izpētei.
- Vairāk uzmanību pievērst darbinieku kontrolei.

Uzņēmuma vadītāja ir atbildīga par piedāvāto sortimentu, reklāmu kampaņām. Kā jau darbā tika minēts vislabākā reklāma – tā ir klientu atsauksmes.

Reklāma ir cilvēku, iespējamo patērētāju informēšana par pakalpojumu tādā veidā, lai tie vairāk gribētu izmantot uzņēmuma „Topus Riga” piedāvātās preces, nevis konkurentu piedāvāto.

Autore piedāvā „Topus Riga” konkurences stratēģiju, jo nozares tirgus ir kļuvis daudz globālāks, nekā tas bija agrāk. Analizējot konkurentus, autore secina, ka liela nozīme ir tieši mērķauditorijas vajadzību izzināšanai un konkurentu stipro un vājo pušu novērtēšanai.

Autore piedāvātais mārketinga plāns apsteigs konkurentu un sniegs uzņēmumam SIA „Topus Riga” klientiem lielāku apmierinātību ar pulksteņu veikala sortimentu pakalpojumiem.

Autore piedāvā „Topus Riga” vadībai mārketinga plānu, kurš balstās uz iepriekš veiktās analīzes un paredz uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšanu.

Autore uzskata, ka, lai nostiprinātu tirgū savas pozīcijas, turpmākajā darbībā „Topus Riga” būtu jāizvirza sekojoši mērķi:

Klienta apmierinātības mērķi:

1. Vēl vairāk uzlabot sniegto produktu un pakalpojumu kvalitāti;
2. Palielināt piedāvāto pakalpojumu sortimentu.

Tirgus daļas mērķi:

1. Jaunu klientu piesaistīšana.

Lojalitātes paaugstināšanas mērķi:

1. Atlaižu kartes ieviešana;
2. Dažādu akciju piemērošana.

Popularizēšanas mērķi:

1. Mājas lapas pārstrādāšana un uzturēšana;
2. Interneta iespēju- sociālo mediju efektīva izmantošana.

Lai uzņēmums turpinātu veiksmīgi attīstīties, autore piedāvā izstrādāt uzņēmuma mārketinga plānu. Galveno uzmanību pievēršot izvirzāmo mērķu izpildei.

Klientu apmierinātības mērķi.

4.2.tabula

Veicamie uzdevumi klientu vēlmju apzināšanai un apmierināšanai sadalīti pa 2016. gada 12 mēnešiem.

Autores sastādīta

<i>Veicamie darbi</i>	<i>Laiks sadalīts pa mēnešiem</i>											
	<i>1.</i>	<i>2.</i>	<i>3.</i>	<i>4.</i>	<i>5.</i>	<i>6.</i>	<i>7.</i>	<i>8.</i>	<i>9.</i>	<i>10.</i>	<i>11.</i>	<i>12.</i>
<i>„Topus Riga” klientu izpēte</i>												
<i>„Topus Riga” konkurentu izpēte</i>												
<i>Piedāvāto pakalpojumu kvalitātes uzlabošana Brandwatch veikalā</i>												
<i>Pakalpojumu piedāvājuma paplašināšana Brandwatch veikalā</i>												

Lai izpildītu šos mērķus, autore uzskata, ka uzņēmumam būtu jāveic klientu analīze par to, kādus veikala produktus un pakalpojumus tie labprātāk iegādājās. Tāpat būtu jāveic klientu aptauja par to, vai klientus apmierina pašreizējā piedāvātā pakalpojumu kvalitāte un kādus jaunus produktus tie turpmāk gribētu iegādāties. Balstoties uz šīm analīzēm, „Topus Riga” varēs veikt uzlabojumus tiem pakalpojumiem, ko būs atzīmējuši pircēji, kā arī izstrādāt un piedāvāt jaunus produktus, lai apmierinātu klientu vēlmes. Šo aptauju klienti varētu veikt uzņēmumu mājas lapā, kā arī uz vietas pulksteņu veikalos, būtu pieejamas anketas izdrukātā veidā. Klients pēc saviem ieskatiem, izvēlētos pildīt tās vai nē.

Darba autore uzņēmuma vadībai iesaka veikt padziļinātu konkurentu izpēti un analīzi. Uzņēmuma „Topus Riga” vadībai, kā arī darbiniekiem ir jāseko līdz konkurentu piedāvātajam sortimentam, to cenām, kā arī aktivitātēm un jaunumiem. Ja konkurents pēkšņi pazemina cenu kādam noteiktam produktam, tad „Topus Riga” vadībai arī jāsāk apdomāt cenas pazemināšanas iespējas. Uzņēmumam iespējas robežās būtu jāuzzina par konkurentu “ejošākiem” produktiem. Tāpat ļoti svarīgi ir sekot līdz nozares attīstībai kopumā. Kā arī ekonomiskai situācijai valstī, jo tā būtiski ietekmē patērētāju rīcību tirgū. Veicot šo analīzi, „Topus Riga” vadība spēs ātri pielāgoties izmaiņām un noteikt produktiem vispiemērotākās cenas.

Lietderīgi ir apmeklēt dažādus pasākumus un izstādes, kas saistās nozari. Šādos pasākumos ir iespējams iepazīties ar jaunākajām iespējām, ko piedāvā tehnoloģijas, tāpat uzņēmuma pārstāvji, kas apmeklē šos pasākumus, var iegūt jaunus kontaktus, kas turpmāk var būt ļoti noderīgi.

Autores uzskata, pirmais darbs, kas jāveic šo mērķu sasniegšanai ir patērētāju izpēte, tas būtu veicams no janvāra līdz martam (ieskaitot), šādu laika posmu autore izvēlējās, jo uzskata, ka ar trīs mēnešiem pietiktu, lai apkopotu rezultātus un noskaidrotu klientu vēlmes.

Konkurentu izpēte un nozares analīze ir jāveic nepārtraukti, jo mūsdienu mainīgajā vidē viss ātri izmainās.

Sākot ar aprīli, balstoties uz iepriekš veikto patērētāju analīzi, uzņēmuma darbiniekiem būtu jāsāk, pilnveidot piedāvāto pakalpojumu kvalitāti.

Lojalitātes paaugstināšanas mērķi.

4.3.tabula

Veicamie uzdevumi lojalitātes paaugstināšanai sadalīti pa 2016. gada 12 mēnešiem.

Autores sastādīta

<i>Veicamie darbi</i>	<i>Laiks sadalīts pa mēnešiem</i>											
	<i>1.</i>	<i>2.</i>	<i>3.</i>	<i>4.</i>	<i>5.</i>	<i>6.</i>	<i>7.</i>	<i>8.</i>	<i>9.</i>	<i>10.</i>	<i>11.</i>	<i>12.</i>
<i>Uzskaites sistēmas izveide</i>												
<i>Atlaižu kartes ieviešana un izveide</i>												
<i>Dažādu akciju pielietošana</i>												

Kā jau minēts, lai uzņēmums spētu paaugstināt konkurētspēju, tam ir jāpiesaista jauni klienti, taču nevar aizmirst arī par esošajiem klientiem.

Lai uzņēmums „Topus Riga” veiksmīgi noturētu jau esošos klientus, darba autore iesaka uzņēmuma vadībai izveidot atlaižu kartes. Lai tās ieviestu uzņēmuma vadībai no sākuma būtu jāizveido vienota uzskaites sistēma, kas prasītu ieguldījumus, bet laika gaitā šie ieguldījumi atmaksātos, ņemot vērā to, ka cilvēki aizvien biežāk izmanto šādas kartes un paši piesakās to saņemšanai. Šo uzskaites sistēmu, kā arī karšu izgatavošanu būtu jāuztic firmai, kas ar to nodarbojas, piemēram, „ID CS”.

Katras kartes izgatavošana prasa zināmus naudas līdzekļus „Topus Riga” klienti tās varētu saņemt (iegādāties par 10 eiro) norēķinoties par pulksteni, vai saņemt tās bez maksas, ja klients gada laikā veikalā iepērkas par summu virs 500 euro.

„Topus Riga” atlaižu kartes īpašniekiem varētu piešķirt papildus atlaidi savā dzimšanas dienā vai vārda dienā. Tāpat uzņēmums varētu nosūtīt saviem klientiem elektroniskus apsveikumus svētkos, protams, ja klients, piesakoties atlaižu kartei, būtu norādījis savu e-pasta adresi. Tas liktu par sevi atgādināt un iepriecinātu klientu.

Visi šie mazie bonusu un dažādās atlaides vairo klientu lojalitāti. Klients biežāk iegriezīsies tieši tajā pulksteņu veikalā, kurā viņam ir pieejamas atlaides vai kādi citi bonusi, lai iegādāto kādu no piedāvātajiem veikala produktiem un pakalpojumiem.

Šādi gan klienti, gan pats uzņēmums gūst labumu, uzņēmumam palielinās noiets un līdz ar to arī citi finansiālie rādītāji, bet klientam ir iespēja iegādāties produktus ar atlaidi, tā ietaupot naudas līdzekļus.

Pateicoties šīm kartēm, uzņēmuma „Topus Riga” vadība varēs sekot līdz produktu noietam, iecienītākajiem klientu produktiem un pakalpojumiem, kā arī klientu pirkšanas aktivitātēm un to izmaiņām. Vadībai šāda informācija ir nepieciešama, jo tā diezgan precīzi atspoguļos patērētāju pirkšanas paradumus, kā arī to izmaiņas, uz kurām „Topus Riga” vadība spēs reaģēt samazinot vai palielinot piešķirtās atlaides, līdz ar to šāda sistēmas ieviešana spēs dot zināmu ieguldījumu uzņēmuma darbības analīzē.

Šo mērķu sasniegšanai autore no janvāra līdz februārim (ieskaitot), iesaka uzņēmuma vadībai atrast izdevīgāko pakalpojumu sniedzēju un vienoties par šīs sistēmas izveidi. Karšu ieviešanu varētu sākt realizēt no marta, kad uzskaites sistēma būs gatava un pirmās kartes jau izgatavotas.

Tāpat arī atlaižu pielietošanu uzņēmums varētu sākt realizēt tikai tad, kad pirmās atlaižu kartes jau būs izsniegtas. Autoresprāt, tas varētu notikt no maija un turpināties visu gadu.

Popularizēšanas mērķis.

4.4 tabula

**Veicamie uzdevumi uzņēmuma atpazīstamības iegūšanai sadalīti pa
2016. gada 12 mēnešiem.**

Autores sastādīta

<i>Veicamie darbi</i>	<i>Laiks sadalīts pa mēnešiem</i>											
	<i>1.</i>	<i>2.</i>	<i>3.</i>	<i>4.</i>	<i>5.</i>	<i>6.</i>	<i>7.</i>	<i>8.</i>	<i>9.</i>	<i>10.</i>	<i>11.</i>	<i>12.</i>
<i>Mājas lapas pārstrādāšana un uzturēšana</i>												
<i>Instagram konta lietošana</i>												
<i>Facebook.com profila lietošana</i>												
<i>Draugiem.lv profila lietošana</i>												

Šis mērķis balstās uz uzņēmuma „Topus Riga” zīmola Brandwatch atpazīstamības veicināšanu un popularitātes iegūšanu.

Kā pierāda reklāmas kanālu efektivitātes pētījumi, mūsdienās reklāmas laikrakstos vai žurnālos ir mazāk efektīvas. Autore iesaka pievērsties interneta resursiem un sociālajiem medijiem.

Mūsdienās aizvien populārāki kļūst tādi sociālie mediji kā:

- Facebook;
- Draugiem.lv
- Instagram
- Twitter

Autore, pirmkārt, iesaka uzņēmuma vadībai pārstrādāt „Topus Riga” mājas lapu, jo pašreizējā mājas lapas versija ir sarežģīti lietojama un nesniedz klientiem izsmeļošu un no reklāmas psiholoģijas efektīgu informāciju un priekšstatu par veikalu un tā precēm.

Tā kā internets kļūst aizvien populārāks un iedzīvotāji to izmanto aizvien biežāk, mājas lapas pārstrādāšana veicinātu uzņēmuma atpazīstamību un ļautu sekot tā aktivitātēm, kā arī jaunākajiem un izdevīgākajiem piedāvājumiem.

Ar informācijas nomaiņu un atsvaidzināšanu mājas lapa varētu nodarboties pieņemtie praksē praktikanti. Šis process nav sarežģīts un ir ātri apgūstams.

Kā jau autore iepriekš minēja, uzņēmuma atpazīstamību veidos arī piedalīšanās dažādos pasākumos un izstādēs.

Popularizēšanas pasākumu veikšana

Autores sastādīta

Veicamais uzdevums	Darbība	Izmaksas	Mērķauditorija
Mājas lapas izveide	Šeit apmeklētāji varēs uzzināt par „Topus Riga” piedāvāto produkciju, pakalpojumiem, kā arī dažādām atlaidēm	Mājas lapas izveide sākot no 500 eiro +domēna uzturēšana 12 eiro	Visi iedzīvotāji, kas lieto internetu, patstāvīgie „Topus Riga” klienti
Instagram konta izveide	Katru dienu „Topus Riga” darbinieks publicēs kādu bildi un īsu ziņu par uzņēmuma aktualitātēm un jaunumiem.	-	Cilvēki, kuri ir izveidojuši kontus un lieto Instagram.com
Facebook.com profila izveide	Līdzīgi, kā Instagram.com lietošanā „Topus Riga” darbinieks publicēs ziņu par aktualitātēm, jaunumiem un rīkos konkursus.	-	Facebook.com reģistrētie cilvēki, kā arī tie, kas lieto instagram.com, ja pie profila būs norādīts links uz facebook.com
Draugiem.lv profila izveide	Šeit princips ir tāds pats kā lietojot facebook.com	-	Draugiem.lv reģistrētie lietotāji.

4.5 tabulā var apskatīt kā uzņēmums iegūs atpazīstamību darbojoties sociālajos mēdijos, un kādas iespējas piedāvā šie mēdiji, kā arī izmaksas ar kādām jāērķinās uzņēmuma vadībai.

Izveidojot mājaslapu, klienti iegūst informāciju par piedāvātajiem produktiem, jaunumiem, atlaidēm, kā arī tiem ir iespēja netērējot savu laiku dodoties uz veikalu un meklējot uz vietas sev nepieciešamo preci, iepazīties ar piedāvājuma klāstu uzņēmuma mājaslapā. Mājaslapas izveidei ir nepieciešami aptuveni 500 eur, kā arī katru gadu jāmaksā noteikta domēna uzturēšanas maksa apmēram 12 eiro.

Pēc pētījuma rezultātiem, kur tika izveidota anketa tirdzniecības centru apmeklētājiem kā arī veikalu “Brandwatch” un “Timebar” apmeklētājiem tika noskaidrots, ka lielākā daļa aptaujāto (77% Brandwatch veikala klienti un 74% tirdzniecības centra apmeklētāji) uzskata, ka mājaslapai ir liela nozīme un lielākā daļa pirms doties uz kādu noteiktu veikalu iepazīstas ar tā sortimenta klāstu mājaslapā.

Pēc veiktiem pētījumiem, autore secina, ka sociālie tīkli mūsdienās ir neatņemama lielākās sabiedrības daļa. Izveidotajā anketā tika iekļauts arī jautājums par viss biežāk izmantojamiem sociālajiem tīkliem, kuru rezultātā varēja secināt, ka viss apmeklētākie sociālie tīkli ir facebook, instagram, draugiem.lv. Tapēc uzņēmumam nepieciešams popularizēšanas pasākumu veikšanā iekļaut arī kontu izveidi iepriekš nosauktajos populārākajos sociālajos tīklos, kuru mērķis ir paaugstināt uzņēmuma atpazīstamību. Kontu izveidošana ir bezmaksas pasākums, līdz ar to uzņēmumam nav jāreķinās ar izmaksām. Izveidojot kontus šajās mājaslapās ir nepieciešams regulāri arī atjaunot informāciju, iepazīstināt klientus ar jaunumiem un rīkot konkursus, kas mudinātu sociālo tīklu lietotājus būt aktīviem.

Pēc autores domām sociālo tīklu aktivitātēm ir jārada klientam:

- vēlmi apmeklēt uzņēmuma veikalus;
- interesi sekot uzņēmuma sociālajiem tīkliem;
- apmeklēt uzņēmuma interneta mājaslapu;
- interesēties par uzņēmuma darbību un piedāvājumu.

4.6. tabulā ir parādītas aktivitātes un to izdevumi viena gada laikā, kuras SIA “Topus Rīga” varētu īstenot sociālajā portālā facebook.com, kuras veicinātu augstākminētās klientu darbības.

Aktivitātes sociālajos tīklos viena gada periodā un to izdevumi, EUR*Autores sastādīta*

Mēnesis	Konkurss	Izdevumi, EUR
Februāris	Izvēlies, kurš no attēla redzamajiem pulksteņiem tev patīk viss labāk, dalies ar šo attēlu, seko mūsu lapai un laimē sevis izvēlēto pulksteni	100 eur
Aprīlis	Ienāc mūsu mājaslapā un izskati, cik lieldienu zaķi tur ir paslēpušies, pareizās atbildes autors saņems 20 eur dāvanu karti. Atbildi rakstiet komentāros.	20 eur
Jūnijs	Dalies ar šo ziņu ar visiem saviem draugiem un laimē dāvanu karti 30 eur vērtībā	30 eur
Septembris	Spied “patīk”, seko mūsu lapai un laimē Guess kosmētikas maciņu	10 eur
Oktobris	Izvēlies, kura no attēlā redzamajām rotām tev patīk vislabāk, ieraksti komentārā bildes nr., dalies ar šo ziņu un laimē.	20 eur
Decembris	Dalies ar šo ziņu un laimē 50 eur dāvanu karti	50 eur
Kopā:		230 eur

Pēc autores domām šie konkursi motivēs sekotājus dalīties ar uzņēmuma aktualitātēm piesaistot vēl vairāk klientus. Izdevīgi piedāvāt laimēt dāvanu karti, jo ļoti iespējams, ka klients iegādāsies kādu produkciju, kuras cena būs augstāka nekā dāvanu kartē norādītā summa. Kopumā gada laikā ir iespējams tērēt pat mazāk par 230 eur, rīkojot šāda veida konkursus, un tas noteikti atmaksāsies, jo klienti paši piesaistīs vairāk lapu sekotājus, līdz ar to vēl lielāka sabiedrības daļa būs informēta par veikalā esošo produkciju, jaunumiem un īpašajiem piedāvājumiem.

SECINĀJUMI

1. Uzņēmums SIA "Topus Riga" piedāvā saviem klientiem lielu pulksteņu un rotu klāstu no tādiem pasaulē pazīstamiem zīmoliem kā Hugo Boss, Guess, Calvin Klein, Tissot, GC, Tommy Hilfiger utt.
2. Uzņēmumam SIA "Topus Riga" ir četri veikali ar nosaukumu „Brandwach” un “Timebar” tirdzniecības centros Alfa, Domina, Spice un Riga Plaza.
3. Uzņēmuma SIA "Topus Riga" preču sortiments atbilst lielākai sabiedrības daļai. Piedāvājumā ir pulksteņi sākot no 20 euro, un, neskatoties uz zemām cenām, pulksteņu kvalitāte ir augstā līmenī.
4. Izvērtējot uzņēmuma SIA "Topus Riga" mārketinga aktivitātes, kā viens no galvenajiem trūkumiem ir minams neizstrādāta mājas lapa, aktivitāšu trūkums sociālajos tīklos un reklāmas nepietiekamība.
5. Mārketinga pētījuma rezultātā, kurā tika izziņāts veikalu Brandwatch klientu un tirdzniecības centra apmeklētāju viedoklis uzņēmuma konkurētspējas novērtēšanai, ir šādi būtiskākie secinājumi:
 - Mūsdienu klientiem rokas pulkstenis ir ne tikai laika kontroles ierīce, bet arī prestiža, statusa simbols un modes dizaina aksesuārs.
 - Specializētie zīmolu pulksteņu veikali tirdzniecības centros ir visbiežāk piesauktais veids un vieta, kur klienti iegādājas rokas pulksteņus.
 - Veikals "Brandwatch", kura nosaukums ir vēl no vecā koncepta, ir ieguvis savu atpazīstamību, salīdzinot ar vēl ne tik labi zināmu "Timebar" nosaukumu, par kuru ir dzirdējuši tikai 6% no visiem respondentiem.
 - "Topus Riga" „Brandwatch" veikalos ir iespēja iegādāties lielāko daļu atpazīstamāko zīmolu patērētāju vidū, tas būtiski paaugstina uzņēmumu konkurētspēju.
 - Analizējot tirdzniecības centru popularitāti klientu vidū, tika konstatēts, ka Spice, Galerija Centrs un Alfa ir tās tirdzniecības vietas, kurās būtu jāveic mārketinga aktivitātes uzņēmuma "Topus Riga" pulksteņu veikala „Brandwatch" popularizēšanā un atpazīstamības veicināšanā.
 - SIA "Topus Riga" lielākā daļa preču atbilst patērētāju iespējām iegādāties sev nepieciešamo pulksteni. SIA "Topus Riga" pieejami ļoti dažāda dizaina pulksteņi, kuri paredzēti gan bērniem, gan jauniešiem, gan pieaugušiem, gan aktīviem dzīves veida piekritējiem, gan arī gados vecākiem cilvēkiem.

- SIA “Topus Riga” ir izveidojis lapas sociālajos tīklos Facebook un Draugiem.lv, taču nav sociāli aktīvi, tā ka reti kad tiek ievietota kāda jauna informācija un netiek piedāvāti nekādi speciāli piedāvājumi, kas varētu ieinteresēt lietotājus.
6. Uzņēmuma SIA “Topus Riga” stiprās puses ir plašs sortimenta klāsts, augsta preces kvalitāte, darbinieku kvalifikācijas līmenis un produkcijas cena, savukārt vājās puses ir neizstrādāta uzņēmuma mājas lapa, nav aktivitātes sociālajos tīklos un reklāmas līdzekļu trūkums.
 7. Pēc MC’ KINSEY matricas analīzes rezultātiem, uzņēmums „Topus Riga” atrodas attīstības zonā, tomēr ar laiku uzņēmumam pastāv iespējas uzlabot savu konkurētspēju, neskatoties uz to, ka tirgus pievilcības radītāji samazināsies.
 8. Pēc VRIO analīzes rezultātiem var secināt, ka uzņēmumam SIA “Topus Riga” nav noturīgu konkurētspējas priekšrocību, taču uzņēmumam esošie resursi var kalpot īslaicīgā laika periodā, tapēc ir svarīgi tam pievērst lielāku uzmanību.
 9. Lai uzņēmuma SIA “Topus Riga” nostiprinātu tirgū savas pozīcijas, turpmākajā darbībā „Topus Riga” vadībai būtu jāizvirza sekojoši mērķi:
 - Klienta apmierinātības mērķi: Vēl vairāk uzlabot sniegto produktu un pakalpojumu kvalitāti, palielināt piedāvāto pakalpojumu sortimentu.
 - Tirgus daļas mērķi: jaunu klientu piesaistīšana.
 - Lojalitātes paaugstināšanas mērķi: Atlaižu kartes ieviešana, dažādu akciju piemērošana.
 - Popularizēšanas mērķi: Mājas lapas pārstrādāšana un uzturēšana, interneta iespēju-sociālo mediju efektīva izmantošana.

PRIEKŠLIKUMI

1. Uzņēmumam SIA „Topus Riga” vadībai jāvienojas par viena zīmola - veikala nosaukuma Brandwatch un Timebar izvēli, jo zīmola virzīšanai tirgū divi nosaukumi ir traucējošs faktors.
2. Uzņēmuma vadībai nepieciešams pārstrādāt SIA „Topus Riga” mājas lapu, jo pašreizējā mājas lapas versija ir sarežģīti lietojama un nesniedz klientiem izsmeļošu un no reklāmas psiholoģijas efektīvu informāciju un priekšstatu par veikalu un tā precēm.
3. Uzņēmuma vadībai jāveic padziļinātu konkurentu izpēti un analīzi. Jāseko līdzi konkurentu piedāvātajam sortimentam, to cenām, kā arī aktivitātēm un jaunumiem.
4. Uzņēmuma vadībai nepieciešams veikt patērētāju izpēti, kas būtu veicams no janvāra līdz martam, šādu laika posmu autore izvēlējās, jo uzskata, ka ar trīs mēnešiem pietiktu, lai apkopotu rezultātus un noskaidrotu klientu vēlmes.
5. Klientu lojalitātes paaugstināšanai uzņēmuma vadībai jāizveido atlaižu kartes un, lai tās ieviestu no sākuma jāizveido vienota uzskaites sistēma.
6. Uzņēmuma SIA “Topus Riga” vadībai nepieciešams regulāri atjaunot informāciju sociālajos medijos, rīkot konkursus un būt sociāli aktīviem, kas, savukārt, paaugstinās ieinteresēto lietotāju skaitu un zīmola atpazīstamību.

LITERATŪRA UN AVOTI

1. **Abizāre V. , Veipa I.** *Tirgzinības: teorētisko nodarbību metodiskais materiāls.* Jēkabpils : Jēkabpils Agrobiznesa koledža, 2006.
2. **Balduņčiks, J.** *Svešvārdu vārdnīca.* Rīga : Jumava, 1999.
3. **Bikse V.** *Ekonomikas teorijas pamatprincipi.* Rīga : SIA "Izglītības solī", 2007.
4. **Binde J.** *Konkurences spēki mobilo telekomunikāciju nozarē Latvijā 1995.-2010. gadā.* Latvijas Universitātes raksti 706. sējums. Rīga, 2006.
5. **Blaits Dž.** *Marketings.* Rīga: Zvaigzne ABC, 2004.
6. **Caune J. , Dziedonis A. , Pēretsons L.** *Stratēģiskā vadīšana.* Rīga : Kamene, 2000.
7. **Fatkutdinovs, P. A.** *Konkurētspēja: Ekonomika, stratēģija, vadība.* Maskava : ИИФРА, 2000.
8. **Forands I.** *Biznesa vadības tehnoloģijas.* Rīga: Latvijas izglītības fonds, 2004.
9. **Geipele I.** *Tirgzinības pamati: mācību līdzeklis 2. grāmata.* Rīga : Jumava, 1998.
10. **Gulbis J.** *Kāpēc veselīga konkurence ir izdevīga visiem ?.* Forbes. Septembris, 2010.
11. **Kaparkalēja D.** *Marketinga pamati.* Rīga : Jumava, 2002.
12. **Kalve I..** *Apseglojot pārmaiņu vējus: stratēģiskā un pārmaiņu vadība.* Rīga : Turība, 2005.
13. **Kotlers F.** *Marketinga pamati.* Rīga : Jumava, 2006.
14. **Miles R. E., Snow C.S., Mathews J. A., Miles. G.** *Organizing in the knowledge age: Anticipating the cellular form.* Academy of Management Executive, 1997.
15. **Niedrītis J. E.** *Marketings.* Rīga : Biznesa augstskola Turība, 2005.
16. **Ukulovs V. ,Mass A., Bistrjakovs I.** *Vadības teorija.* Rīga : Jumava, 2006.
17. **William M., Ferrell O.C.** *Marketing.* Mason, USA : Cengage Learning, 2012.
18. **Веснин, В.Р.** *Стратегический менеджмент.* Maskava : МГИУ, 2008.
19. **Appa Rao, B Parvathiswara Rao, K Sivaramakrishna.** *Strategic Management and Business Policy* [e-book] India : Excel Books, 2009. Pieejams : http://books.google.lv/books?id=KcAemEDJTB4C&printsec=frontcover&dq=.+Strategic+Management+and+Business+Policy&hl=lv&sa=X&ei=x53qUPaqHujb4QTx44G4Dg&redir_esc=y (Skatīts 03.04.2016.)

20. **Bamford C. E. , Page West G.** 2010. *Strategic Management*. [e-book] Mason : Cengage Learning, , Pieejams: Google Books : <http://books.google.lv/books?id=FJ3oyDYxVCAC&pg=PR8&dq=Strategic+Management+Bamford&hl=lv&sa=X&ei=5Ej9UPKPMcXNtAacioGgDg&ved=0CCoQ6AEwAA> > (Skatīts 03.04.2016.)
21. **Eglāja I.** *Mārketings*. 10.12.2012. [pdf] Pieejams: http://www.vatp.lv/sites/default/files/2.lekcija_marketings_2012_1.dala__0.pdf. (Skatīts 03.04.2016.)
22. **Ferrel I O. C., Hartline M.D.** *Marketing Strategy*. 2010. [e-book] Cengage Learning, India. Pieejams: Google Books <<http://books.google.lv/books?id=Lt12ggizMhIC&pg=PA122&dq=swot+analysis&hl=lv&sa=X&ei=aKzqUJqFBoyQ4gSOvICQBw&sqi=2&ved=0CDgQ6AEwAA#v=onepage&q=swot%20analysis&f=false>> (Skatīts 03.04.2016.)
23. **Fridmans A.** *Stratēģijas izveide*. 2010. [Tiešsaiste] Rīga: Biznesam.lv Pieejams: <http://www.biznesam.lv/pages/11.php?view=article&id=129>. (Skatīts 03.04.2016.)
24. **Griffin R. W.** *Management*. 2010. [e-book] USA : South-Western Cenage Learning, Pieejams: Google Books <<http://books.google.lv/books?id=ht6ca2s4NNMC&printsec=frontcover&dq=Management.+griffin&hl=lv&sa=X&ei=VJ7qUPmZGOj54QToyoDIBw&ved=0CC8Q6AEwAA>> (Skatīts 03.04.2016.)
25. **Volkova T.** *Stratēģiskā vadīšana un tās loma uzņēmuma konkurētspējas nodrošināšanā*, 2007. [pdf.] Pieejams http://omega.rtu.lv/rki/projekts/macmater/2_5_i/w-strateg-vadisana-Volkova.pdf. (Skatīts 03.04.2016.)

Bakalaura darbs “SIA “Topus Riga” uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšanas iespējas” izstrādāts Latvijas Universitātes, Ekonomikas un vadības fakultātē.

Ar savu parakstu apliecinu, ka pētījums veikts patstāvīgi, izmantoti tikai tajā norādītie informācijas avoti un iesniegtā elektroniskā kopija atbilst izdrukai.

Autore: _____ Kristīne Stahanova

Rekomendēju / nerekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītājs: Dr.admin., asoc.prof. Andrejs Cekuls

Recenzents: Dr.oec., prof. Andris Deniņš

Darbs iesniegts Akadēmisko programmu dekanātā

Dekāna pilnvarotā persona:

Darbs aizstāvēts baklaura gala pārbaudījuma komisijas sēdē

Komisijas sekretāre: